



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE
STÁTNÍ SPRÁVĚ**

PROPOSAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CHANGE IN A PUBLIC SERVICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radka Palatová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Radka Palatová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu personálního řízení ve státní správě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je na základě provedené analýzy navrhnout žádoucí změny konceptu personálního řízení ve zvoleném útvaru státní správy.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. 13.vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2015. Abeceda personalisty 2015. 6. aktual. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-934-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŽUFAN, Jan. 2012. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje způsob řízení lidských zdrojů ve státní správě, konkrétně u Policie České republiky. Specifikuje oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na vybrané části a srovnává teoretické poznatky se skutečností. Obsahuje návrhová opatření, která povedou ke zkvalitnění a zefektivnění oblasti řízení lidských zdrojů, a tím k úspěšnému rozvoji organizace.

Klíčová slova

rozvoj personálního řízení, personální politika, lidské zdroje, Policie České republiky, státní správa

Abstract

This master thesis analyzes the way of human resources management in a public service, specifically at the Police of the Czech Republic. Specifies area of the human resource management with a focus on selected parts and compares the theoretical knowledge with reality. It contains design measures that will lead to the improvement of the human resources management and thus the successful development of the organization.

Key words

development of human resources management, personnel policy, human resources, Police of the Czech Republic, public service

Bibliografická citace

PALATOVÁ, R. *Návrh změn konceptu personálního řízení ve státní správě*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 102 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 05. 2018

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí mé práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled a Ing. Mgr. Marcele Sakáčové, MBA, LL. M. za věcné připomínky při konzultaci této práce. Současně děkuji mé rodině a přátelům za podporu při studiu.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 Teoretická východiska	14
1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů	14
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	14
1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
1.1.3 Personální činnosti.....	15
1.1.4 Modely řízení lidských zdrojů	17
1.1.5 Personální útvar	17
1.1.6 Profil personalisty	18
1.2 Personální strategie a politika	19
1.3 Hodnocení pracovního výkonu	20
1.3.1 Formy hodnocení pracovního výkonu	20
1.3.2 Metody hodnocení pracovního výkonu	21
1.3.3 Proces hodnocení pracovního výkonu	23
1.4 Motivace pracovníků	23
1.4.1 Motivační nástroje	24
1.4.2 Teorie motivace	25
1.4.3 Zásady motivace	26
1.5 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	27
1.5.1 Odměňování.....	27
1.5.2 Zaměstnanecké výhody.....	30
1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	33
1.6.1 Oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	34
1.6.2 Metody vzdělávání.....	34

1.6.3	Hodnocení efektivity vzdělávání	35
1.7	Shrnutí teoretické části.....	36
2	Analýza současného stavu	37
2.1	Představení Policie České republiky.....	37
2.2	Organizace a řízení	37
2.1	Odbor personální KŘP Jmk	39
2.2	Reforma Policie ČR	41
2.3	Nová strategie řízení lidských zdrojů v roce 2013– 2014	43
2.4	Vývoj občanských zaměstnanců v letech 2012 – 2017	44
2.5	SWOT analýza.....	48
2.6	Hodnocení pracovního výkonu	50
2.7	Odměňování.....	51
2.7.1	Stanovení základního platu úředníků ve státní správě – KŘP Jmk	52
2.7.2	Příplatky.....	53
2.7.3	Peněžní odměny	55
2.7.4	Vývoj peněžních prostředků KŘP Jmk.....	56
2.8	Stávající motivační systém	56
2.8.1	Fond kulturních a sociálních potřeb.....	56
2.8.2	Výhodnější podmínky vyjednané odborovou organizací	60
2.8.3	Rozvržení pracovní doby	60
2.8.4	Dovolená, volno.....	61
2.9	Vzdělávání	62
2.10	Dotazníkové šetření	65
2.11	Shrnutí analytické části	66
3	Návrhy řešení	68
3.1	Hodnocení pracovního výkonu	68

3.2 Odměňování.....	73
3.2.1 Zaměstnanecké výhody.....	75
3.3 Motivační nástroje	77
3.4 Vzdělávání	79
3.5 Shrnutí návrhové části	83
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	88
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila „Návrh změn konceptu personálního řízení ve státní správě“. Toto téma jsem si vybrala proto, jelikož pracuji již třetím rokem na Krajském ředitelství policie Jihomoravského kraje, konkrétně na personálním odboru, a to v zaměstnaneckém pracovním poměru.

Policie České republiky je jedním z největších zaměstnavatelských subjektů v rámci veřejné správy České republiky. K 1. 1. 2018 disponuje 51 830 služebními a pracovními místy, v současné době zaměstnává více než 49 000 policistů a zaměstnanců policie a nabízí uplatnění lidem s nejrůznějším stupněm a zaměřením vzdělání v rámci zaměstnaneckého pracovního poměru - občanský zaměstnanec a služebního poměru - příslušník policie („policista“).

V současnosti je v oblasti řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR aktuálním tématem zejména problematika služebního poměru, a to v souvislosti s doplňováním a stabilizací služebních míst. Bohužel, problematice personální politiky zaměstnaneckého pracovního poměru již není věnována dostatečná pozornost. Dle mého názoru by se však ani na občanské zaměstnance v tomto směru nemělo zapomínat. I když se občanští zaměstnanci přímo nepodílí na zajištění bezpečnosti a vnitřního pořádku, jsou to právě oni, kteří slouží zejména na servisních organizačních článcích, jejichž úkolem je vytvářet příznivé podmínky pro výkon služby policistů, proto i na ně je třeba nahlížet jako na podstatnou a nedílnou součást této organizace. Z tohoto důvodu se v této práci budu zabývat problematikou řízení lidských zdrojů se zaměřením na občanské zaměstnance Policie ČR, zejména pak skupinu zaměstnanců pracujících v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje.

Personální politika organizace státní správy se v mnohém liší od soukromých organizací, a to především v orientaci na plnění cílů. Organizace musí být schopná plnit cíle a přizpůsobit se stavu schválených tabulkových míst a zároveň je limitována schváleným rozpočtem organizace. Současně je nutné dělat jakékoliv změny s dostatečným předstihem, jelikož schvalovací proces je podstatně delší a složitější oproti např. soukromoprávní sféře.

Vzhledem k nejvyšší nezaměstnanosti za uplynulých 20 let je také velmi složité za stávajících podmínek konkurovat na trhu práce. Ve veřejné sféře je velmi

problematické, a současně zásadní, mít možnost přizpůsobit se stále měnícím se tržním podmínkám a včas na ně reagovat. Zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem organizace, svými znalostmi, schopnostmi a pracovním nasazením vytvářejí hodnoty, které jsou nenahraditelné. Pouze vzdělaný personální management, který pracuje v souladu s moderními trendy řízení lidí, je však schopen pro organizaci zajistit kvalitní zaměstnance. Zároveň nesmí zapomínat na to, že o zaměstnance je nutné pečovat i po celou dobu trvání pracovního poměru, jelikož pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádí pro organizaci nejen kvalitní pracovní výkon, ale stává se i jejím určitým odrazem na veřejnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě provedené analýzy navrhnout žádoucí změny konceptu personálního řízení ve zvoleném útvaru státní správy. Změny konceptu personálního řízení se týkají pouze vybraných personálních činností Policie ČR, konkrétně Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje.

Dílčím cílem v teoretické části je na základě literární rešerše proniknout do oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na vybrané personální činnosti, které stimulují zaměstnance k lepším pracovním výkonům a které by měly být úspěšně aplikovány v každé organizaci, včetně osvojení si základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů obecně. Získané teoretické poznatky byly v praktické části diplomové práce prakticky aplikovány do analýzy organizace, a tudíž byly vodítkem při zpracování této analýzy.

V praktické části je dílčím cílem popis a hlubší pochopení zkoumaného prostředí, tj. KŘP Jmk v oblasti nastavení a fungování personální politiky občanských zaměstnanců se zaměřením na vybrané personální činnosti, tj. motivaci, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a odměňování. Pro komplexní pochopení současného stavu je dalším dílčím cílem v této části zjistit vnímání zkoumaných personálních činností občanskými zaměstnanci KŘP Jmk. Tento dílčí cíl byl na základě analýzy současného stavu naplněn provedeným dotazníkovým šetřením mezi občanskými zaměstnanci KŘP Jmk, kteří splňovali kritérium typu zaměstnaneckého poměru, tj. občanský zaměstnanec. Dotazníky byly současně předány na útvary s nejvyšším počtem občanských zaměstnanců, aby byla zajištěna vyšší a efektivní návratnost. Data získaná prostřednictvím dotazníku byla zpracována v editoru MS Excel, kdy odpovědi u každé otázky byly seskupeny do tříd a pomocí četností vyčísleny a následně zpracovány do grafů.

Na základě zjištěných nedostatků z analýzy současného stavu vybraných personálních činností organizace a dotazníkového šetření, byla navržena optimalizace vybraných personálních činností a opatření zjištěných nedostatků, které povedou k zefektivnění a zkvalitnění oblasti řízení lidských zdrojů občanských zaměstnanců a současně zajistí úspěšný rozvoj organizace. Tyto návrhy byly současně zapracovány do praktického použití organizace.

1 Teoretická východiska

1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat všechny zdroje, kterými disponuje tj. materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání výše uvedených zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace, jelikož právě lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Z těchto důvodů je personální práce nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2015).

M. Armstrong (2015) definoval řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů zahrnují (Armstrong, 2015):

- vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- zaměření na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků,
- vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci,
- uplatňování etického přístupu.

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze pouze cestou permanentního zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje (materiální, finanční, informační, lidské). Řízení lidských zdrojů je orientováno na

neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje však rozhodují také o využívání materiálních a finančních zdrojů, proto zprostředkovaně řízení lidských zdrojů rozhoduje i o zlepšování využití ostatních zdrojů organizace (Molek, 2007; Koubek, 2015).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2015):

- a) Snaha o správné zařazení pracovníka na příslušné místo.
- b) Optimální využívání lidského potenciálu.
- c) Formování týmů a zdravých mezilidských vztahů.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- e) Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

1.1.3 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svou konkrétní podobu v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Jedná se zejména o tyto činnosti (Koubek, 2015):

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, popis pracovních míst včetně jejich specifikace a aktualizace.
- **Personální plánování** - plánování potřeby pracovníků a jejich personálního rozvoje.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** - zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s uchazeči, přijetí, zařazení a uvedení pracovníka na pracoviště.
- **Hodnocení pracovníků** - příprava formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.
- **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - zařazování pracovníků na příslušné pracovní místo, povýšení, převádění na jinou práci, přearazování na nižší funkci, propouštění.

- **Odměňování** - včetně poskytování dalších zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání pracovníků** - identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
- **Pracovní vztahy**- organizování jednání mezi vedením organizace a pracovníky, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.
- **Péče o pracovníky** - pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, kulturních aktivit.
- **Personální informační systém** - zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům.

V poslední době je možné pozorovat nové samostatné personální činnosti (Koubek, 2015):

- **Průzkum trhu práce** - odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil.
- **Zdravotní péče o pracovníky** - pravidelná kontrola zdravotního stavu pracovníků.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací** - vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod popř. uplatnění počítačových systémů.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** - striktní dodržování ustanovení zákonů práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí.

1.1.4 Modely řízení lidských zdrojů

Teorie řízení lidských zdrojů definuje mnoho modelů řízení lidských, jejichž výčet není stěžejní pro účely této práce. Pro úplnost však zmiňuji alespoň dva nejznámější:

Model shody

Podle tohoto modelu by měly být systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Hlavním úkolem managementu je tedy sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2015).

Harvardský model

Tento model je založen na předpokladu, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Zároveň zdůrazňuje, že je nutné zabývat se řízením lidí v dlouhodobějším horizontu a přistupovat k lidem spíše jako k potencionálnímu aktivu než jako k variabilním nákladům (Armstrong, 2015).

Dle tohoto modelu charakterizují koncepci řízení lidských zdrojů 2 skutečnosti (Armstrong, 2015):

- a) Linioví manažeři přijímající větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů.
- b) Personalisté, kteří formulují politiku lidských zdrojů a zároveň navrhnou a uplatňují činnosti řízené lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly.

1.1.5 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti služby jak vedoucím pracovníkům všech úrovní, tak i jednotlivým pracovníkům (Sakslová, 2013).

V praxi obvykle velikost a členění personálního útvaru závisí na velikosti a typu organizace nebo také na postoji vedení k vlastnímu významu personálního řízení.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru dále závisí na škále personálních činností, které organizace zajišťuje (Sakslová, 2013):

- v malých organizacích většinou personální útvar neexistuje a funkce personalisty bývá kumulována s jinou vedoucí funkcí, příp. ji zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí,
- ve větších institucích jsou specialisté na řízení lidských zdrojů – personalisté,
- velké organizace vytvářejí personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce.

Mezi specifické úkoly personálního útvaru patří (Molek, 2007):

- Formulování, navrhování a prosazování personální strategie a politiky organizace.
- Poradenství vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci a jejich orientování na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- Vyjadřování se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele a předkládání vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.
- Zajišťování existence a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, jejich metodické řízení, organizování a koordinování a soustavné dbání na zlepšování jejich provádění.

Personální útvar je odpovědný za to, že (Molek 2007):

- personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat,
- budou účelně sloužit potřebám řízení,
- budou mít jednotnou koncepci a metodiku.

1.1.6 Profil personalisty

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace bývá doprovázen změnou profilu personalisty. Moderní personalista musí mít tyto předpoklady (Sakslová, 2013):

- **teoretické znalosti a praktické dovednosti** v oblasti personální práce včetně další problematiky organizace,
- **znalosti v oblasti techniky a technologie** používané v organizaci.

Personalista by měl současně ovládat (Sakslová, 2013):

- orientaci ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly (např. populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativní změny, ekonomické podmínky),
- právní a psychologické znalosti,
- umění jednat s lidmi.

Personalista přestal být pouhým administrativním zaměstnancem, ale stává se zaměstnancem tvůrčím a opravdovým manažerem (Sakslová, 2013).

1.2 Personální strategie a politika

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a hospodaření s nimi. Její součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout (Molek, 2007).

Personální politika je systém zásad, kterými se subjekt personální politiky řídí při rozhodováních, a která se přímo či nepřímo týkají lidského činitele (zaměstnanců) a práce. Musí existovat cíle, konečná představa a strategie, z čehož formulace personální politiky vychází. Důležitým úkolem je seznámit všechny zaměstnance organizace s obsahem personální politiky, respektovat jejich připomínky a především formulované zásady v praxi skutečně dodržovat. Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro lidi srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace, neboť (Molek, 2007; Sakslová, 2013):

- upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací,
- vyjasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými,
- vytváří příznivé klima v organizaci,
- minimalizuje pracovní konflikty,
- respektuje zájmy organizace a lidí.

1.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hlavním posláním hodnocení pracovního výkonu je sledovat a vyhodnocovat výkonnost zaměstnanců, jak si plní své pracovní úkoly vyplývající z požadavků dané pracovní pozice, tak i jejich pracovní a sociální chování, znalosti či dovednosti a chování ke svým spolupracovníkům, klientům, či zákazníkům. Hodnocení zaměstnanců tedy slouží k zjišťování potenciálu zaměstnanců, k monitorování jejich výkonnosti a je provázáno se systémem odměňování, rozvoje a řízení kariéry (Zpěvák, 2015).

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený, který také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval, či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a projednává opatření vyplývající z hodnocení. Hodnocení pracovníka však mohou provádět i jiné osoby popř. je možné je provádět kolektivním způsobem nebo způsobem minimalizujícím vliv lidského činitele (např. nadřízený bezprostředně nadřízeného, pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazník, skupina spolupracovníků, podřízený, sebehodnocení, týmové hodnocení, Assessment centrum) (Koubek 2015).

1.3.1 Formy hodnocení pracovního výkonu

V praxi se používají 2 způsoby hodnocení podle toho, do jaké míry má postup hodnocení závaznou podobu (Sakslová, 2013; Zpěvák, 2015):

- a) **Hodnocení formální** – probíhá podle stanovených zásad, v pravidelných periodách nebo za předem definovaných okolností, v písemné formě (např. periodické hodnocení, na požádání zaměstnance, po skončení zkušební doby atd.).
- b) **Hodnocení neformální** – prováděno spíše nahodile nebo na základě aktuální potřeby či v rámci každodenního vztahu nadřízený – podřízený, bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod, většinou má neformální charakter a v ústní podobě.

Z výše uvedeného je zřejmé, že neformální či nesystematické hodnocení je hodnocením spíše spontánního, operativního, každodenního charakteru, většinou ovlivněno

subjektivním přístupem hodnotitele. Nebývá tedy písemně zaznamenáváno a zcela výjimečně bývá příčinou určitého personálního rozhodnutí. Pro potřebu řešení personálních záležitostí a přijímání adekvátních opatření je přijatelnější forma písemného pravidelného formálního hodnocení, jelikož systematický a periodicky se opakující proces hodnocení zaměstnanců je považován za moderní a efektivní způsob. Formální hodnocení bývá zaměřeno nejen na vyhodnocení dosaženého pracovního výkonu a jeho dalších aspektů, ale soustřeďuje se i na další budoucnost. K základním rysům tohoto hodnocení patří zejména racionálnost, standardizovanost, periodičnost, plánovitost a systematickosti (Zpěvák, 2015).

Pole počtu účastníků se dále rozlišují formy hodnocení na (Sakslová, 2013):

- **hodnocení individuální** – dialog mezi vedoucím a podřízeným,
- **hodnocení skupinové** – provádí se za účasti spolupracovníků,
- **hodnocení za účasti odborníků** – provádí se u funkcí manažerů a specialistů, zahrnuje rozsáhlejší soubor hodnotících postupů (např. assesment centre).

1.3.2 Metody hodnocení pracovního výkonu

Vlastních metod hodnocení je mnoho a většina z nich má své další možné varianty. Rozlišení metod dle časového rozlišení zahrnuje následující metody (Zpěvák, 2015):

Metody zaměřené na minulost

- Hodnotící stupnice (škály) – nejstarší a nejběžněji používané metody, kdy lze jednotlivé hodnotící stupnice rozlišovat na neverbální (grafické, numerické), verbální a kombinované.
- Komparativní metody – porovnávání zaměstnanců mezi sebou za podmínky splnění stanovených měřitelných kritérií.
- Dotazník (checklist)

Metody zaměřené na přítomnost

- 180°, resp. 360° zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení) – na základě stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi; u 180° zpětné vazby představují

hodnocení pouze nadřizení a podřizení, u 360° zpětné vazby se rozlišuje více hodnotitelů.

- Sociogram – pro účely získání popisu a vyhodnocení vzájemných vztahů na daném pracovišti nebo pro zjištění, kdo je v daném kolektivu neformální autoritou atd.
- Manažerský (personální) audit – využíván zejména u vyšších manažerských pozic; představuje určitý soubor různých přístupů a metod např. psychologické zhodnocení, rozhovor, 360° zpětná vazba.

Metody zaměřené na budoucnost

- Hodnocení podle cílů – každému zaměstnanci jsou stanoveny cíle, jichž má v hodnoceném období dosáhnout.
- Hodnocení na základě plnění norem – na základě hodnocení splnění nastavených norem nebo očekávaného pracovního výkonu.
- Sebehodnocení – orientováno na minulost i budoucnost; aktivní zapojení samotného hodnoceného do hodnotícího procesu; hlavním cílem je posílit snahu zaměstnanců více se zamýšlet nad dosahovanými pracovními výsledky.

Výše uvedený výčet metod hodnocení z hlediska jejich časového zaměření lze ještě doplnit o další metody, např. (Zpěvák, 2015):

- Volného popisu – univerzální metoda nejvhodnější pro hodnocení vedoucích zaměstnanců a manažerů.
- BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování; podstata spočívá v tom, že pracovní chování v souvislosti s konkrétním pracovním úkolem je zařaditelné do určitého počtu obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou požadovaného chování.
- Založeno na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – porovnává výkon dvou či více zaměstnanců; slouží k vytváření soutěživého pracovního prostředí, k motivaci zaměstnanců nikoli pro účely odměňování.

Hodnocení zaměstnanců má mnoho podob a výběr konkrétní metody musí vždy odpovídat charakteru situace a podmínkám organizace, v níž hodnocení probíhá (Zpěvák, 2015).

1.3.3 Proces hodnocení pracovního výkonu

Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do 3 časových období (Koubek, 2015):

Přípravné období:

- a) Rozpoznání a stanovení předmětů, zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- b) Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
- c) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení.
- d) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

Období získávání informací a podkladů:

- a) Zjišťování informací pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
- b) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- a) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností atd.
- b) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení.
- c) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšení pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

1.4 Motivace pracovníků

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích, jelikož motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu (Urban, 2017).

Hlavním smyslem motivace je v maximální míře aktivovat individuální potenciál pracovníků v zájmu společného cíle. To znamená věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pracovníků pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Motivování pracovníků je jejich uvádění do pohybu ve

směru, kterým organizace chce, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, což je nejlepší forma motivace, ovšem spousta lidí není dostatečně vnitřně motivována, proto je třeba je ve větší či menší míře motivovat z vnějšku (Horváthová, 2016; Molek, 2007).

1.4.1 Motivační nástroje

Na každodenní pracovní nasazení zaměstnanců působí řada faktorů, k jejichž motivaci mají vedoucí řadu motivačních nástrojů. Jejich základní rozlišení spočívá v tom, zda se opírají o vnější (hmotné) nebo vnitřní (nehmotné) faktory motivace (Urban, 2017).

Vnitřní motivace (Urban, 2017; Armstrong, 2015)

- Souvisí se silným profesním zájmem a potřebou pozitivního sebehodnocení, který si zaměstnanec vytváří.
- Vyplyvá z práce samotné a nepodněcují ji vnější pobídky.
- Jedná se o pocit důležitosti, příležitost dosažení úspěchu, možnost rozvíjení a využívání znalostí a dovedností, pocit svobody jednání a rozhodování apod.

Vnější motivace (Urban, 2017; Armstrong, 2015)

- Spočívá v zájmu o finanční a další materiální statky a o to, jakou hmotnou odměnu určitá práce nebo úkol přinese a očekávání odměny za jakoukoli práci navíc.
- Jedná se o *odměny*: zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení; *tresty*: disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky.

Vnitřní motivační nástroje patří k faktorům, které jsou pro řadu zaměstnanců důležité a mohou jejich motivaci při plnění každodenních úkolů podstatně zvýšit. Nemohou však nahradit finanční odměňování, totéž platí i naopak. Důvodem, proč tyto faktory nebývají plně využívány, je že vedoucí jejich působení podceňují a jsou ve srovnání s finančními nástroji někdy složitější z důvodu větších nároků na sociální a komunikační schopnost vedoucího. Z praxe je známo, že peněžní odměny, především ty, které jsou poskytovány všem zaměstnancům stejně, nemají velký motivační efekt, jelikož jsou chápány jako nárok a nikoli jako osobní ocenění (Urban, 2017).

1.4.2 Teorie motivace

Jak vnitřní a vnější motivace působí, vysvětlují jednotlivé teorie např. (Armstrong, 2015):

Teorie instrumentality

- Taylorismus - lidé budou motivováni k práci, když odměny a tresty budou provázány s jejich výkonem; základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek; slouží pro odůvodňování odměňování podle výkonu, i když se jen zřídka jedná o efektivní motivátor.

Teorie zaměřené na obsah

- Maslowova hierarchie potřeb - hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské uznání, seberealizace; nejprve se uspokojují vyšší potřeby; uspokojená potřeba již však není motivátorem.
- Herzbergův dvou faktorový model - spokojenost s prací ovlivňují 2 skupiny faktorů: 1) *motivační faktory* – obsah práce, 2) *hygienické faktory* - kontext práce - mzda, pracovní podmínky; předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný; model významně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst a podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.

Teorie zaměřené na proces

- Teorie posilování - uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů a některé nikoliv; osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojují obdobné potřeby; poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
- Teorie očekávání – založené na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že teorie zaměřené na obsah umožňují vymezit faktory, které ovlivňují motivaci, a teorie zaměřené na proces umožňují vysvětlit, jak motivace funguje (Armstrong, 2015).

Teorie motivace umožňují vysvětlit, co lidi pohání k práci, ovšem je třeba vzít také v potaz další dva aspekty motivace k práci a to vztah mezi motivací a spokojenosti

s prací a mezi motivací a penězi. Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací a negativní postoje naopak. V průběhu let došlo ke zjištění, že to není vyšší spokojenost, co zlepšuje výkon, ale lepší výkon, co zvyšuje spokojenost. V případě vlivu peněz na motivaci mohou vyvolat pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují a chtějí, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání. Ovšem špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Odměna by měla být provázána s úsilím nebo odpovědností a pracovníci by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží (Armstrong, 2015).

1.4.3 Zásady motivace

Hlavní pravidla jak motivovat lze shrnout do 3 zásad (Urban, 2013):

a) *Lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni*

Lidé v organizaci provádějí činnosti, za které se jim nebo jejich okolí dostává odměny a snaží se vyvarovat těch, za něž by byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestáni. Odměny i sankce, které jejich výsledky nebo pracovní chování provázejí, mohou být hmotné i nehmotné. Odměnou nebo trestem je tedy cokoli, co je pro danou osobu příjemné nebo nepříjemné (např. získání či ztráta peněžní částky, šance na povýšení apod.)

b) *Odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve*

Pro hmotné i nehmotné odměny platí, že účinné jsou především tehdy, následují-li bezprostředně poté, co zaměstnanec určitý úkol vykonal správně, totéž platí i o sankcích. I menší odměna přicházející okamžitě poté, kdy pracovník svůj úkol úspěšně dokončil, má na jeho motivaci větší vliv než vyšší odměna po delší době z důvodu, že okamžitá odměna působí na výkon hned a spojení výkonu (chování) s odměnou se stává pevnější.

c) *Sankce, které zaměstnanci v případě neplnění úkolů hrozí, by měly být reálné*

Sankce, které vedoucí při neplnění úkolů nebo jiném problémovém jednání používá, musejí mít reálnou povahu. Důvod proč sankce, které organizace nebo její vedoucí pracovníci používají na zaměstnance, nemají žádný vliv, spočívá především v tom, že

mají jen formální povahu. Výtky a další druhy sankcí fungují navíc jen tehdy, pokud se postupně, se závažností či opakováním výkonových problémů zvyšují.

1.5 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Každá organizace má vytvořený určitý systém odměňování, který se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Správně nastavený systém odměňování plní roli nejvýznamnějšího motivačního faktoru pro pracovníky, zatímco zaměstnanecké výhody posilují loajalitu zaměstnanců a jejich věrnost organizaci (Armstrong, 2015; Žufan, 2012).

1.5.1 Odměňování

Smyslem strategie odměňování je vymezit zejména mzdovou náročnost zvolené strategie organizace, určit způsoby motivace a žádoucí stabilizace klíčových pracovníků. Systém odměňování se aplikuje především pomocí mzdové politiky organizace, jejímž cílem je stabilizovat výkonné a pro organizaci potřebné zaměstnance, stimulovat zaměstnance k žádoucímu pracovnímu výkonu a chování, řídit objem mzdových prostředků v souladu s rozpočtem organizace a zabezpečit konkurenceschopnost odměn vzhledem k vnějšímu okolí (Žufan, 2012; Sakslová 2013).

Nástroje odměňování

K zajištění výše uvedených funkcí slouží různé nástroje odměňování (Urban, 2013):

- **základní či pevná mzda**, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, měsíční včetně práce přesčas – zaručená část individuální mzdy);
- složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance vyplacená ve formě **nadtarifní složky** nebo **osobního ohodnocení** – založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období (může být i odebrána);

- motivační resp. výkonová složka vyplácená v podobě výkonových **odměn, bonusů, provize** apod. – pohyblivá složka mzdy stimulující ke zvýšení a zlepšení výkonu;
- **mzdové příplatky** – odrážejí mimořádné pracovní podmínky práce nebo pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance;
- **zaměstnanecké výhody** – služby, finanční příspěvky, cenová zvýhodnění s cílem zvýšit pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod.

Složení mzdy/platu

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je upraveno zákoníkem práce. Za výkon práce přísluší zaměstnancům mzda nebo plat. Společným rysem obou těchto plnění je, že se zaměstnancům poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Základním rozdílem je, že mzdu poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, jehož hlavní činnosti směřují k dosažení zisku a zákoník práce pouze stanovuje minimální mzdová práva. Zatímco činnost zaměstnavatelů poskytujících plat je financována z veřejných zdrojů, a proto je způsob poskytování i výše platů upraveno zákoníkem práce a prováděcími nařízeními vlády kogentně (Brůha, 2015).

Mzda/plat se skládá z několika složek, které závisejí na množství a kvalitě práce (Sakslová, 2013):

Základní mzda

- časová mzda – výše závisí na odpracovaném čase a na stanoveném tarifu (hodinovém, týdenním nebo měsíčním),
- úkolová mzda – závisí na skutečném množství vykonané práce,
- podílová mzda – stanoví se určitým procentem na dosaženém výsledku např. tržbách,
- smíšená mzda – kombinace časové mzdy s úkolovou nebo podílovou mzdou.

Pobídkové složky mzdy/platu

- osobní ohodnocení
 - nenároková složka mzdy,
 - slouží k ocenění nadstandardní výkonnosti nebo kvality práce,
 - výše je určena měsíční částkou a bývá pravidelnou složkou mzdy vedle základní mzdy.
- příplatky
 - přísluší za práci konanou za zvláštních podmínek,
 - *povinné*: za práci přesčas, za noční práci, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli,
 - *nepovinné*: plně v kompetenci organizace (např. za vedení pracovní skupiny).
- prémie a odměny
 - vyplácí se za určité výsledky práce.

Náhrada mzdy/platu

- vyplácí se v případě, že zaměstnanec nepracoval, ale měl by na mzdu nárok,
- jde o důvody, které jsou dány nařízením vlády č. 590/2006 Sb. – pracovní neschopnost, ošetřování dítěte, čerpání dovolené, mateřská dovolená, účast na pohřbu apod.

Odměňování ve státní správě

Odměňování ve státní správě, tj. odměňování zaměstnanců, kteří pobírají plat, reguluje od 1. 1. 2007 Zákoník práce. Jsou dány přesné mzdové podmínky, tj. platové tarify stanovené platovou třídou a platovým stupněm a nároky (viz. povinné nároky dle ZP). Samostatné rozhodování organizací se pak vztahuje obvykle pouze na stanovení osobních příplatků. Zaměstnanci přísluší plat podle platové třídy (16 platových tříd) na základě nejsložitějšího druhu vykonávané práce s ohledem na kvalifikační předpoklady a požadavky. V každé třídě je 12 platových stupňů, do kterých se zařazuje dle délky započítané praxe. Platové třídy a výše platu nejsou sjednávány smluvně, ale jsou zaměstnancům přiznávány na základě nařízení vlády (Sakslová, 2013).

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, příp. jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje také např. (Molek, 2007):

- povýšení,
- formální uznání,
- zaměstnanecké výhody.

Kromě těchto více či méně hmatatelných vnějších odměn se stále více pozornosti věnuje i vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací či příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že (Molek, 2007):

- se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů,
- má pocit užitečnosti a úspěšnosti,
- má neformální uznání okolí,
- zaujímá určité postavení,
- dosahuje vytyčených cílů,
- postupuje v kariéře.

1.5.2 Zaměstnanecké výhody

Za zaměstnanecké výhody neboli benefity se považují především výhody nebo plnění nepeněžité povahy, které však mají pro zaměstnance peněžitou hodnotu. V menší míře jsou poskytovány i benefity peněžního charakteru. Tyto výhody poskytuje pracovníkům zaměstnavatel na základě svého rozhodnutí nebo na základě kolektivní smlouvy sjednané s odborovou organizací. Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, které nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, ale mohou přihlížet k délce zaměstnání, hierarchickému postavení či náročnosti pozice. K hlavním důvodům proč je podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost (Žufan, 2012; Urban, 2013).

Druhy výhod (Urban, 2017)

Výhody vztahující se k práci – tvoří součást pracovních podmínek

- příspěvek na stravování (stravenky, dotované stravování ve vlastním zařízení),
- bezplatné občerstvení na pracovišti,

- nadstandardní pracovní volno (delší dovolená, „krátké pátky“, studijní volno),
- vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (např. jazykové kurzy),
- doprava do zaměstnání,
- příspěvek na hromadnou dopravu.

Pracovní pomůcky – sloužící i pro osobní spotřebu

- osobní automobil i k soukromému použití,
- notebooky a další výpočetní technika,
- telefony a služby telefonních operátorů,
- příspěvek na odívání,
- bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod.

Výhody osobní a sociální povahy

- nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky (individuální péče, léčebné pobyty, lázeňské procedury, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, nadstandardní péče při hospitalizace, očkování, masáže, apod.),
- péče o děti (jesle, školky, dětské tábory),
- příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity,
- finanční výpomoc (půjčky do řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele),
- příspěvky na stavební spoření,
- zvýhodněné spotřebitelské úvěry,
- příspěvek na pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, úrazové atd.),
- platové dorovnání v nemoci,
- dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (např. vánoce, jubileum apod.).

Z hlediska způsobu poskytování lze výhody třídit na (Urban, 2017):

- **Plošné** – zaměstnavatel je nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.

- **Pružné** – dávající možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb a volbu periodicky opakovat.
- **Kombinace plošného a pružného poskytování.**

Volba zaměstnance v případě pružných výhod je omezena účtem zaměstnaneckých výhod, tj. finančním limitem, v jehož rámci si z nabízeného portfolia může sestavit vlastní balíček. Finanční limit i nabízené menu výhod mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány, např. v závislosti na délce zaměstnání nebo hierarchickém postavení ve firmě. Výhodou pružného poskytování výhod je možnost uspokojovat potřeby zaměstnanců s různými preferencemi, pružněji reagovat na poptávku po benefitech, rozšířit jejich portfolio apod. K jeho nevýhodám patří naopak vyšší prvotní investice i administrativní náročnost. Efektivní poskytování pružných výhod předpokládá zpravidla pravidelné průzkumy potřeb zaměstnanců i sledování trendů v poskytování výhod u konkurenčních organizací (Urban, 2017).

Efektivita zaměstnaneckých výhod

Jako nástroj odměňování mají zaměstnanecké výhody svá úskalí. I přes značné náklady totiž často (Urban, 2017):

- nemají přímý motivační význam – zaměstnanci je často chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, nikoliv jako nadstandardní péči a neuvědomují si jejich náklady.
- Nevyhovují všem zaměstnancům stejně – týká se výhod poskytovaných plošně (např. mladý zaměstnanec nepocítuje stejně vysokou potřebu penzijního připojištění jako zaměstnanec starší).
- Bývají poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky – nejsou nástrojem odměňování vycházejícím z konkrétních potřeb podniku.

Důsledkem daňového zvýhodnění výhod navíc bývá, že podniky je využívají jako možnosti svým zaměstnancům přilepšit, aniž by přitom sledovali nějakou výraznější potřebu. Zaměstnanci o ně nemají zvlášť velký zájem, mají-li však možnost získat je zadarmo, často je čerpají, i když by dávali přednost výplatě v hotovosti (Urban, 2017).

1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Je nutné zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly neustále s jistým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané v organizaci a aby pracovníci organizace byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Jestliže chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí se věnovat vzdělání a rozvoji svých pracovníků (Koubek, 2015).

Vzdělání pracovníků zahrnuje následující aktivity (Koubek, 2015):

- prohlubování pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností,
- rekvalifikační procesy,
- přizpůsobování pracovních schopností specifickým požadavkům, používané technice, technologii, stylu práce apod.,
- formování pracovních schopností a osobnosti pracovníka.

Iniciativu v oblasti vzdělávání a rozvoji pracovníků vyvíjí podniková rada (zástupci vedení a pracovníci) společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samých. To znamená, že fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vzrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl umět odpovědět na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno a komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu a s jakými náklady, jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů (Koubek, 2015).

1.6.1 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání zahrnuje širokou oblast vzdělávání, z nichž některé oblasti si organizace zajišťují samy, v jiných se obracejí na školy nebo specializované agentury. K základním oblastem vzdělávání patří (Sakslová, 2013):

- **příprava na povolání** – uskutečňuje se vyučením mimo organizaci, netýká se personálu organizace a stojí mimo systém jejího vzdělávání zaměstnanců,
- **orientace a adaptační proces** – zaměstnanec se seznamuje s pracovním místem a pracovištěm,
- **doškolení** – pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje,
- **zvyšování kvalifikace** – cílem je rozšíření znalostí a dovedností nad rámec dosavadních požadavků,
- **přeškolení** – změna kvalifikace a možnost nového uplatnění,
- **příprava manažerů** – cílem je připravovat zaměstnance pro manažerskou činnost a vzdělávat manažery, kteří již tuto činnost vykonávají,
- **specifické formy vzdělávání** – zaměřeny na některé skupiny zaměstnanců (např. se zdravotním postižením), nebo na účelovou přípravu k získání určitých znalostí a dovedností (např. jazykové kurzy) atd.

Do oblasti vzdělávání lze řadit i různé formy přezkušování způsobilosti k výkonu povolání a obnovování znalostí (Sakslová, 2013).

1.6.2 Metody vzdělávání

Kvalitní příprava a realizace vzdělávacích programů je náročnou personální činností a vyžaduje odborné předpoklady. V případě, že není personální útvar vybaven specialisty na oblast vzdělávání, je na místě navázat spolupráci s externími odborníky a institucemi. V oblasti podnikového vzdělávání se vyvinula celá řada metod, které lze zařadit do dvou velkých skupin, a to (Koubek, 2015; Sakslová, 2013):

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

- *instruktáž při výkonu práce* – nejčastěji používaná metoda,
- *coaching* – dlouhodobé sledování a usměrňování ze strany školitele – kouče,
- *mentoring* – zaměstnanec si sám vybírá svého rádce – mentora,
- *counselling* – patří k nejnovějším metodám,
- *asistování* – vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému odborníkovi a pomáhá při plnění jeho úkolů,
- *pověření úkolem* – rozvinutí předcházející metody,
- *rotace práce* – pověřování zaměstnance úkoly v různých částech organizace,
- *pracovní porady* – seznámení s problémy pracoviště i celé organizace.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- *přednášky* – případně spojené s diskusí,
- *demonstrování* – praktické a názorné předvádění pracovních postupů,
- *případové studie* – řešení zadaného problému (např. workshop, brainstorming, simulace a hraní rolí, assesment centre, outdoortraining/learning atd.),
- *vzdělávání pomocí počítačů* (e-learning).

1.6.3 Hodnocení efektivity vzdělávání

Hodnocení je důležitou součástí vzdělávacího procesu a poskytuje informace o efektivnosti vzdělávacího procesu. Změny ve vzdělání mají převážně kvalitativní charakter a jejich měření je velmi obtížné, jelikož výsledky vzdělávání se projeví většinou až po delším časovém období. I přes tyto problémy lze uplatnit následující možnosti hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí (Sakslová, 2013):

- a) **Hodnocení vlastního vzdělávacího programu** – provádějí externí pozorovatelé, experti nebo sami účastníci; hodnotí se např. program, použité metody, forma, obsah, přínos pro vzdělávaného apod.
- b) **Výstupní testy** – zjišťují získané znalosti a dovednosti, případně je porovnávají s výsledky vstupních testů před zahájením programu.
- c) **Uplatnění poznatků v praxi**

1.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části diplomové práce jsem se v úvodu zaměřila především na základní pojmy a teorii týkající se řízení lidských zdrojů v širším slova smyslu. Poté jsem přistoupila ke konkrétním personálním činnostem, tj. hodnocení pracovního výkonu, motivaci, odměňování a vzdělávání.

Z výše uvedeného vyplývá, že správně implementované hodnocení pracovního výkonu je stěžejní personální činností, jelikož slouží nejen k monitorování a sledování zaměstnanců z hlediska plnění jejich pracovních úkolů, jejich pracovního a sociálního chování, znalostí či dovedností, ale také je silně provázáno se systémem odměňování, rozvojem a řízením kariéry. Aplikace této personální činnosti je náročný proces a má mnoho podob, kdy výběr konkrétní metody hodnocení musí vždy odpovídat charakteru situace a podmínkám organizace, v níž hodnocení probíhá.

Co se týče odměňování ve státní správě, je silně regulováno právními předpisy, tudíž rozhodování organizací v této oblasti se vztahuje obvykle pouze na stanovení výše osobních příplatků či odměn. Odměňování zahrnuje také zaměstnanecké výhody nebo plnění nepeněžní povahy, které nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Jejich cílem je získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost.

V oblasti vzdělávání je nutné zajišťovat rozvoj pracovních schopností, tak aby byly neustále v souladu s rozvojem techniky využívané v organizaci či s aktuálními znalostmi v daném oboru. K tomu je zapotřebí nejprve identifikovat potřeby vzdělání pracovníků, k čemuž lze využít závěry z hodnocení pracovního výkonu. Důležitou součástí vzdělávacího procesu je jeho hodnocení, které je však velmi obtížné jelikož se projeví až po delším časovém období.

Výše popsané personální činnosti ovlivňují také motivaci, jejímž hlavním smyslem je v maximální míře aktivovat potenciál zaměstnanců v zájmu společného cíle.

Tyto personální činnosti budou dále analyzovány v praktické části práce.

2 Analýza současného stavu

Cílem analytické části je popis a hlubší pochopení zkoumaného prostředí, tj. Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje v oblasti nastavení a fungování personální politiky občanských zaměstnanců se zaměřením na vybrané personální činnosti, tj. motivaci, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a odměňování. Obsah této části je doplněn o informace týkající se organizační struktury a jejího členění Policie ČR i KŘP Jmk, o vývoji a struktuře občanských zaměstnanců, a o členění a postavení personálního útvaru v rámci organizace. K dosažení cíle jsem využila zejména obsahovou analýzu interních dokumentů (např. Rozkaz ředitele KŘP Jmk, kterým se vydává organizační řád KŘP Jmk, Pokyn ředitele KŘP Jmk, kterým se stanoví zásady pro používání a hospodaření s prostředky FKSP vytvořeného u KŘP Jmk, Závazný pokyn policejního prezidenta, kterým se stanoví zvláštní příplatek pro zaměstnance Policie České republiky aj.).

2.1 Představení Policie České republiky

Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky ze dne 21. června 1991 a slouží veřejnosti. Její postavení v současné době upravuje zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Jejími hlavními úkoly je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti (Policie České republiky, 2010).

2.2 Organizace a řízení

Činnost Policie České republiky řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, který odpovídá za činnost policie ministru vnitra, tzn., že organizace je podřízena ministerstvu vnitra. Policejnímu prezidiu jsou podřízeny útvary s celostátní působností, které zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta a 14 krajských ředitelství policie, jejichž územní obvody se shodují s územními obvody krajů ČR, a která jsou zřízena zákonem. Policie ČR tvoří i útvary zřízené v rámci krajských ředitelství např. městská a obvodní ředitelství, jak je patrné z přílohy č. 1, která zřizuje na návrh ředitele krajského ředitelství policejní prezident (Policie České republiky, 2017).

Policie je přísně hierarchicky strukturovaná organizace s liniově – štábním způsobem řízení. Od roku 2009 má dvě úrovně řízení a to Policejní prezidium ČR a krajská ředitelství policie. Krajská ředitelství jsou samostatné organizační jednotky státu, které samostatně hospodaří s přidělenými finančními prostředky. V čele krajského ředitelství stojí krajský ředitel. Do funkce je jmenován a odvoláván policejním prezidentem, kterému je personálně podřízen (Policejní prezidium České republiky, 2009; zákon č. 273/2008 Sb.).

V Krajském ředitelství policie Jihomoravského kraje, kterého se týká tato diplomová práce, působí složky pořádkové, dopravní a cizinecké policie, služba kriminální policie a vyšetřování i služba pro zbraně a bezpečnostní materiál. Dále má mimo jiné personální odbor, odbor vnitřní kontroly a integrované operační středisko. Vedle toho jsou ve struktuře krajského ředitelství zařazeny servisní organizační články, které poskytují ekonomické a materiální zabezpečení a informatickou podporu. Dále obsahuje specifické organizační články, jako jsou např.: zásahová jednotka nebo pracoviště kriminalisticko-technické a znalecké služby. Tyto specifické organizační články v rámci služeb jsou zřízeny pouze v rámci těch krajských ředitelství, která existovala před 1. 1. 2010 (Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje do roku 2009 zahrnovalo také kraj Vysočina a kraj Zlínský). Celé organizační schéma KŘP Jmk je znázorněno v příloze č. 2 (Policie České republiky 2010, Policie České republiky, 2017).

Jednotlivé útvary krajského ředitelství jsou zřízeny v rámci systemizace policejním prezidentem na návrh ředitele krajského ředitelství. Základními útvary kraje jsou územní odbory, jejichž služební obvody odpovídají územním obvodům okresů a jejich sídly jsou někdejší okresní města a městská ředitelství, což jsou specifické útvary, které jsou zřízené pouze ve 3 městech České republiky, a to v Plzni, Brně a Ostravě. Praha má vlastní členění na 4 obvodní ředitelství. Pod Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje spadají územní odbory Blansko, Brno – venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo, jak je znázorněno v příloze č. 3. Služební obvody územních odborů krajských ředitelství policie, stejně jako služební obvody městských ředitelství policie se dále dělí na služební obvody obvodních oddělení. V hlavním městě Praze služební obvody obvodních ředitelství policie sestávají ze služebních obvodů místních oddělení (Policie České republiky, 2017).

2.1 Odbor personální KŘP Jmk

Odbor personální je na Krajském ředitelství policie Jihomoravského kraje přímo podřízený řediteli organizace (viz. příloha č. 2). Z hlediska organizační struktury se vedoucí zaměstnanec personálního útvaru nachází ve druhém řídicím stupni.

Personální odbor se skládá z několika oddělení, která dohromady čítají 50 zaměstnanců v pracovním i služebním poměru včetně vedoucí odboru.

Největším oddělením je **Oddělení výkonu personálních činností**, jehož neoficiální vedoucí je zástupce vedoucí celého odboru, jelikož tuto funkci zastávala dříve na základě předchozí systemizace. Na tomto oddělení pracuje 15 personalistů (na KŘP Jmk je fyzicky přítomno pouze 6 personalistů, 9 personalistů je na pracovištích Městského ředitelství a Územních odborů) a zajišťují přímý výkon personální práce s policisty a zaměstnanci ředitelství. Jedná se zejména o provádění veškerých úkonů personální agendy spojené se vznikem, průběhem a skončením služebního poměru policistů a pracovního poměru zaměstnanců. Dále zabezpečují vyhlašování a průběh výběrových řízení týkající se služebního poměru a nabídkových řízení pro občanské zaměstnance, zajišťují vysílání policistů a zaměstnanců na školení a kurzy a v neposlední řadě odpovídají za doplňování veškerých evidencí v informačním systému EKIS II.

Pod toto oddělení spadá také **Archiv KŘP Jmk**, kde se vedou personální spisy a evidence personálních spisů v příslušné dokumentaci příslušníků policie i občanských zaměstnanců. Zaměstnankyně odpovídají za úplnost, seřazení a evidování materiálů zakládaných do personálních spisů, zajišťují kontrolu, přípravu a zpracování personálních spisů určených k odeslání do archivu Ministerstva vnitra a dohlíží na manipulaci s personálními spisy v souladu s příslušnými právními předpisy.

Mimo Oddělení výkonu personálních činností jsou **personalisté náboru**, jejichž přímým nadřízeným je vedoucí odboru. V čele oddělení stojí koordinátor, který má pod sebou další 3 zaměstnance. Hlavní náplní práce oddělení je zajistit nábor nových uchazečů do služebního poměru, poskytnout jim veškeré informace potřebné k přijímacímu řízení a zaštitit celý průběh přijímacího řízení. Současně se podílí na

reprezentaci policie při akcích a událostech konaných pro veřejnost s cílem oslovit nové potencionální uchazeče.

S personalisty náboru úzce souvisí **Oddělení psychologických služeb**, kde na jako jediném oddělení Odboru personálního pracují i policisté (3 policisté, 4 občanští zaměstnanci). V rámci přijímacího řízení zajišťují zjišťování osobností způsobilosti prováděním psychologických vyšetření, kterými musí uchazeč projít jako schopný pro výkon povolání policisty. V současné době je trendem provádět psychologická vyšetření i v případě vyhlášení výběrových řízení při přijetí do pracovního poměru. Mimo jiné toto oddělení zajišťuje psychologickou pomoc na místě tragických událostí a násilných trestných činů a samozřejmě je nápomocné i pro policisty a zaměstnance Policie ČR, zejména pak KŘP Jmk formou konzultace, poradenství, preventivní psychologické péče atd. Současně napomáhá i osobám z řad veřejnosti, které se staly obětí trestné činnosti, dopravní nehody, mimořádné události většího rozsahu (např. úmrtí v rodině, sebevražda) atd. Toto oddělení má svého vedoucího, kterým je zaměstnanec ve služebním poměru.

Dále je zde „neoficiální“ **Oddělení právních služeb**, které je dle organizační struktury zařazeno přímo pod vedoucí celého odboru. Toto oddělení má na starost pracovní právní záležitosti (např. zproštění z výkonu služby, ukončení PP popřípadě SP, porušení služebního slibu, připomínkování připravované novelizace zákona, který se dotýká našeho odboru a spadá do pracovní právní problematiky, atd.). To znamená, že zajišťuje jednotnou aplikaci právních předpisů a interních aktů řízení v personální praxi.

Nezbytné pro fungování Personálního odboru, potažmo celého KŘP Jmk je **Oddělení personálního plánování a analýz**, kde jsou zahrnuti analytici, rozpočtáři a operátor informačních a komunikačních technologií. Toto oddělení, stejně jako personalisté náboru, má v čele koordinátora, který je považován za neoficiálního vedoucího, přičemž celé oddělení je dle organizační struktury přímo podřízené vedoucí odboru. Analytici odpovídají především za prognózu a plánování potřeby pracovních sil, včetně zpracování a realizace plánů na pokrytí této potřeby. Dále za vedení a pravidelnou aktualizaci sestav systemizace služebních a pracovních míst, včetně evidence skutečných a plánovaných stavů policistů a zaměstnanců. Zaměstnanci v oblasti rozpočtu mají na starost zpracování analýz a prognóz vývoje a potřeb pro plánování

rozpočtu služebních příjmů, platů, zákonného pojištění, ostatních plateb za provedenou práci, sociálních dávek a ostatních provozních výdajů vyplácených spolu se služebním příjmem. Také mají v kompetenci rozpis rozpočtu a čerpání rozpočtových prostředků v souvislosti se službami, školeními a vzděláváním pro potřeby ředitelství. Operátor informačních a komunikačních technologií zabezpečuje především evidenci včetně objednávání a následné distribuce majetku a materiálu odboru personálního a odpovídá za správné a bezchybné provedení inventur majetku odboru. Zajišťuje vyhotovení fotodokumentace a podkladů potřebných k výrobě služebních průkazů a zajišťuje výrobu a evidenci identifikačních čísel policistů.

Posledním oddělením je Oddělení **služebních příjmů, platů a sociálních evidencí**, které má také svého vedoucího oddělení. Oddělení koordinuje, provádí a metodicky usměrňuje výpočet, výplatu a zúčtování služebních příjmů policistů a platů zaměstnanců. Zajišťuje agendu daní z příjmu ze závislé činnosti a pojistné na sociální a zdravotní pojištění, plní úkoly v oblasti nemocenského pojištění policistů jako orgán 1. stupně, vede evidenci o dočasné pracovní neschopnosti a provádí výkon rozhodnutí srážkami ze mzdy. V rámci důchodového pojištění, které provádí, vyhotovuje také evidenční listy důchodového pojištění a vede jejich evidenci.

Administrativní chod Odboru personálního zajišťují pracovníce sekretariátu odboru, které zodpovídají za výkon spisové služby a vedení čísel jednacích v jednacím protokolu v souladu s platnou právní úpravou a interními akty řízení a přípravu personálních podpisových knih ředitele KŘ a náměstků ředitele a v neposlední řadě také za přípravu podpisových knih pro vedoucí odboru obsahujících poštu vnitřní i vnější.

2.2 Reforma Policie ČR

Po více než 15 - ti letech od zřízení novodobého policejního sboru bylo jasné, že právní úprava oblasti veřejného pořádku je roztržštěná, nekoordinovaná a tím pádem nedostatečně efektivní, proto v roce 2008 byly v Parlamentu schváleny nový zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky a zákon č. 274/2008 Sb., tzv. „změnový“, které společně tvořily základní právní rámec pro realizaci Reformy a od 1. ledna 2009 začala Policie pracovat v nových reformovaných podmínkách (Policejní prezidium České republiky, 2009).

Samotná Reforma je komplexem legislativních i nelegislativních opatření a týkala se především těchto změn (Policejní prezidium České republiky, 2009):

- debyrokratizace – zjednodušení a urychlení úřednických postupů,
- zefektivnění policejní činnosti – policejní činnosti vykonávané v terénu, s co největším počtem policistů,
- vytvoření moderní organizační struktury policie – efektivnější a pružnější řízení: méně vedoucích pracovníků, méně policistů v kancelářích,
- sdílení odpovědnosti za bezpečnost s veřejnými i soukromými subjekty,
- nová oprávnění pro policisty – zákonné nástroje pro účinnější boj s kriminalitou.

Reforma s sebou přinesla i změny personální zejména v oblasti služebního poměru, ale dotkla se i pracovních míst. V rámci nové systemizace služebních a pracovních míst policie k 1. 1. 2009 byl snížen celkový počet řídicích míst o 1228 (855 policejních a 373 pracovních). Díky provedenému ekonomickému auditu a dalším úsporným opatřením bylo od ledna 2009 úplně zrušeno 783 služebních a pracovních míst (210 služebních a 573 pracovních)(Policejní prezidium České republiky, 2009).

Personální obměna, která probíhala v rozpětí let 2007 – 2012 se potýkala s dopadem dvou krizových stavů (Policie České republiky, 2013):

- personální krize policie, kterou v letech 2007 – 2008 způsobil dopad nového služebního zákona (viz. odstavec výše),
- negativní vliv globální ekonomické krize na finanční rozpočet policie v letech 2010 – 2012.

Výše uvedené zvýšilo i odchody zaměstnanců na vlastní žádost, jejichž příčinami bylo zejména (Policejní prezidium České republiky, 2009):

- ztráta jistoty zaměstnání,
- postupný propad příjmu ve srovnání s průměrnými platy minulých let,
- nejasnost kariérní perspektivy v neustále reorganizovaném bezpečnostním sboru,
- dlouhodobé pracovní přetížení z neustálého úbytku pracovních sil a nutnosti nahradit jejich práci,
- dlouhodobý stres, nedostatečná pracovní motivace a pocit vyhoření.

Hlavní příčinou tohoto stavu byla naprostá absence jakékoliv personální strategie a politiky a nepřipravenost pružně reagovat na měnící se podmínky (Policejní prezidium České republiky, 2009).

2.3 Nová strategie řízení lidských zdrojů v roce 2013– 2014

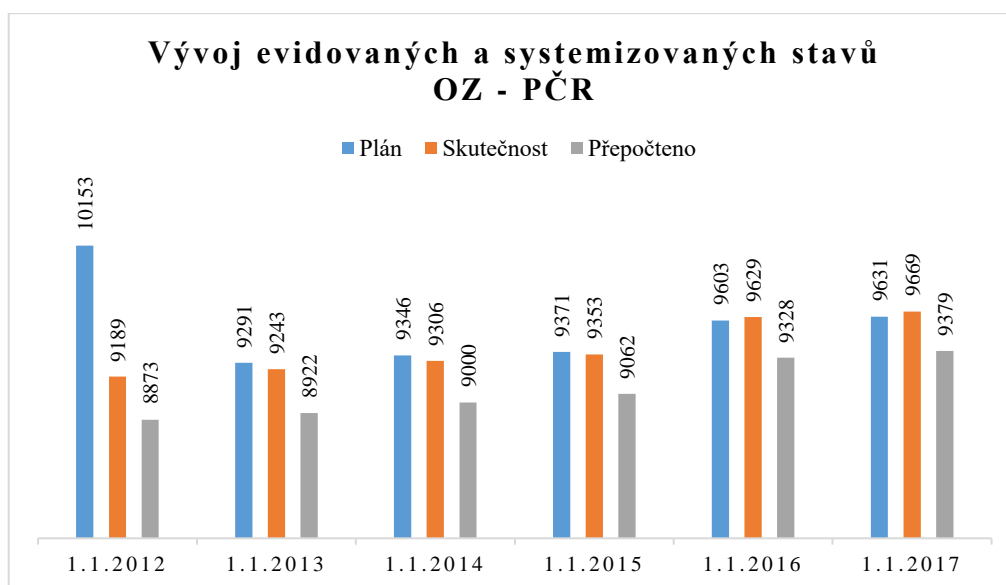
Díky uvedeným skutečnostem v předchozí kapitole a především absenci strategie řízení lidských zdrojů zřídil policejní prezident tým Strategie řízení lidských zdrojů, který dostal za úkol tento dokument vypracovat. Hlavními příčinami proč doposud Policie ČR tímto dokumentem nedisponovala je nevyjasněnost záměrů ve vztahu k řízení lidských zdrojů a jeho konceptu nejen v rámci Policie ČR, ale především v rámci resortu Ministerstva vnitra a nevyjasněnost politického zadání formulujícího společenskou objednávku na úlohu policie. V závislosti na nestabilní politické situaci je nejvyšší vedení policie často obměňováno, a proto není možné získat kvalitní zhodnocení současného stavu v kontextu vývoje minulých let a kvalifikovaný odhad vývoje budoucího (Policejní prezidium České republiky, 2009).

Aplikační praxe řízení lidských zdrojů v Policii ČR do roku 2013 byla silně závislá na resortním vnímání. Příkladem tápání Ministerstva vnitra ve vztahu ke konceptu mohou být opakované změny názvu organizačního článku ministerstva, který se činností oboru měl zabývat – odbor personální, později odbor řízení lidských zdrojů, nyní opět odbor personální. Výše uvedené, ale nebylo jedinou překážkou. Zásadní vliv na efektivní řízení lidských zdrojů měla již zmiňovaná personální krize v roce 2007 jako důsledek aplikace nové právní úpravy a nevyjasněná fiskální politika státu a s ní související dopady do finančních zdrojů policie. Dalším kritickým prvkem minulé aplikační praxe byla nevyjasněnost názoru na optimální organizační strukturu policie. Tyto vlivy a jejich důsledky měly rovněž nepříznivý vliv na možnost efektivního řízení policejního sboru a jeho stabilizaci. Důsledkem vlivu výše popsaných faktorů je ztráta využitelných lidských zdrojů a zmařené investice (Policejní prezidium České republiky, 2009).

2.4 Vývoj občanských zaměstnanců v letech 2012 – 2017

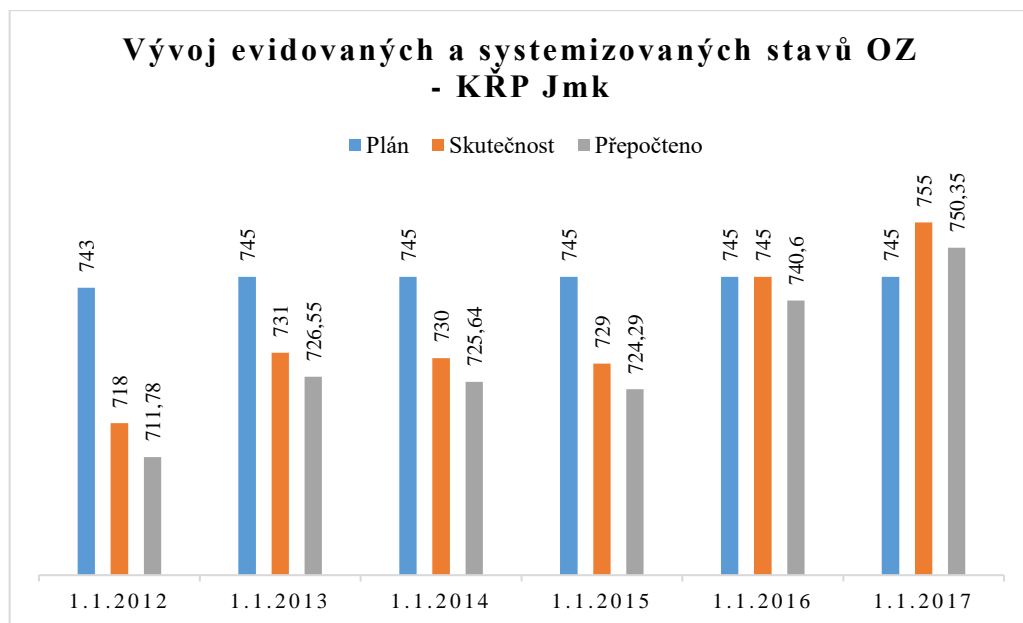
V oblasti lidských zdrojů disponuje policie k 1. 1. 2018 40 106 policisty a 9 786 zaměstnanci (9 495,8 po přepočtu na pracovní úvazky). Systemizované stavy policie představují 42 152 služebních a 9 678 pracovních míst. Pro účely této práce se budeme dále zabývat pouze vývojem stavu občanských zaměstnanců. Dále jsem se rozhodla zohlednit zde pouze vývoj posledních 6 let, tj. od roku 2012 do roku 2017.

Z grafu č. 1 je zřejmé, že v roce 2012 doznávaly vlivy krizových událostí zmíněných v předchozích kapitolách, ale především se v tomto roce výrazně projevila úspora veřejných výdajů v souvislosti s globální ekonomickou krizí, kdy došlo k výrazné redukci počtu policistů, která se řešila mimo jiné i zcivilňováním některých služebních pozic. V dalších letech až do současnosti se vývoj obsazenosti občanských zaměstnanců v rámci celé policie stabilizoval a rozdíl mezi plánem a přepočtenými pracovními úvazky se rok od roku snižuje.



Graf č. 1: Vývoj evidovaných a systemizovaných stavů OZ Policie ČR (2012 - 2017)
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Policie ČR)

Jelikož bude dotazníkové šetření prováděno mezi zaměstnanci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, zaměřuji se v další části především na analýzu tohoto subjektu.



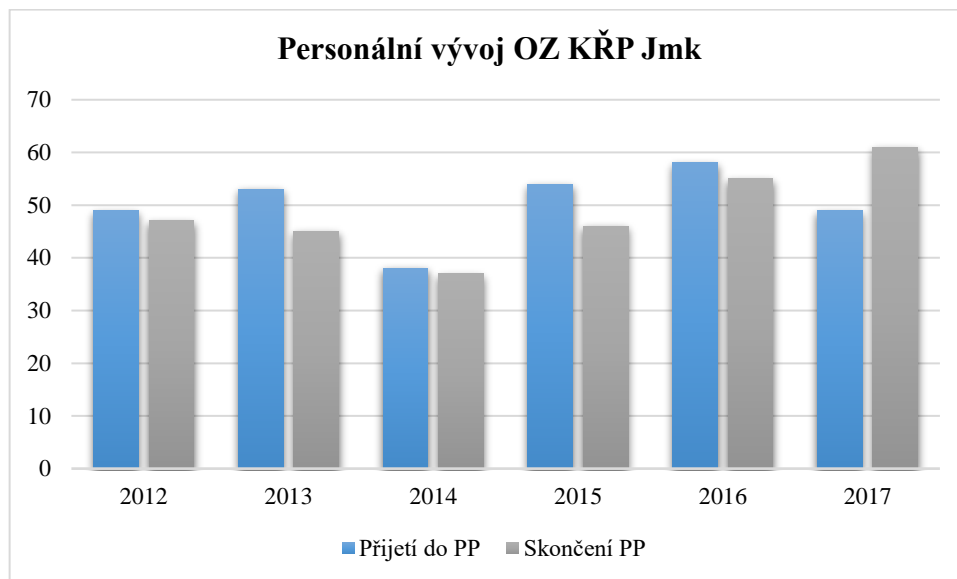
Graf č. 2: Vývoj evidovaných a systemizovaných stavů OZ Krajského ředitelství policie Jmk (2012 - 2017)

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů KŘP Jmk)

Z grafu týkajícího se pouze KŘP Jmk je zřejmé, že rok 2012 se projevil celoplošně v rámci celé Policie ČR, kdy ze 743 systemizovaných pracovních míst bylo obsazeno 711,78 pracovních míst přepočtených na pracovní úvazky. V roce 2013 se podařilo rozdíl mezi plánovanými a přepočtenými pracovními úvazky snížit, ale v dalších letech opět docházelo k mírnému zvyšování rozdílu. Až v roce 2016 se podařilo tento rozdíl snížit významně ze 745 systemizovaných pracovních míst na 740, 6 pracovních míst přepočtených na pracovní úvazky. Dokonce v roce 2017 se podařilo tento poměr obrátit a skutečnost byla vyšší oproti plánu. Tento nárůst si můžeme vysvětlit například nejvyšším zvýšením tarifních platů zaměstnancům veřejného sektoru za poslední 4 roky (o 10%) či zdvojením některých tarifních tabulek. Na konci roku 2017 se však zvedla vlna odchodů a 1. 1. 2018 bylo obsazeno 736 pracovních míst (v přepočtu na pracovní úvazky), což znamená, že se KŘP Jmk dostalo do podstavu – 9 zaměstnanců oproti plánu.

Při srovnání počtu přijetí a skončení pracovního poměru v letech 2012 – 2017 (viz. graf č. 3) lze vidět, že v roce 2017 skončilo PP nejvíce občanských zaměstnanců za toto období (61 zaměstnanců). Z tabulky č. 1 je zřejmé, že nejvíce z těchto skončení bylo dohodou (26) a výpovědí ze strany zaměstnance (17). Nejvyšší kladný rozdíl mezi

přijetím a skončením PP byl v letech 2013 a 2015, což bylo stěžejní pro udržení stability v dalších letech.



Graf č. 3: Personální vývoj OZ Krajského ředitelství policie Jmk (2012 - 2017)
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů KŘP Jmk)

Z tabulky uvedené níže je dále možné sledovat rostoucí vývoj (kromě roku 2013) skončení pracovního poměru dohodou, kdy je tento způsob skončení pracovního poměru pro zaměstnance, který již má nové zaměstnání výhodnější, jelikož lze po vzájemné dohodě zaměstnance a zaměstnavatele výpovědní dobu upravit (nemusí být dodržena 2 měsíční výpovědní doba). Na druhém místě v počtu zastoupení je výpověď ze strany zaměstnance, jejíž vývoj kolísá, ale v roce 2017 je zastoupena nejvyšší hodnotou, jak již bylo zmíněno výše. V roce 2017 se rostoucí tendencí vyšplhalo na své maximum ve sledovaném období zrušení PP ve zkušební době, a to na 5. Naopak klesající tendenci můžeme pozorovat u výpovědi ze strany zaměstnavatele.

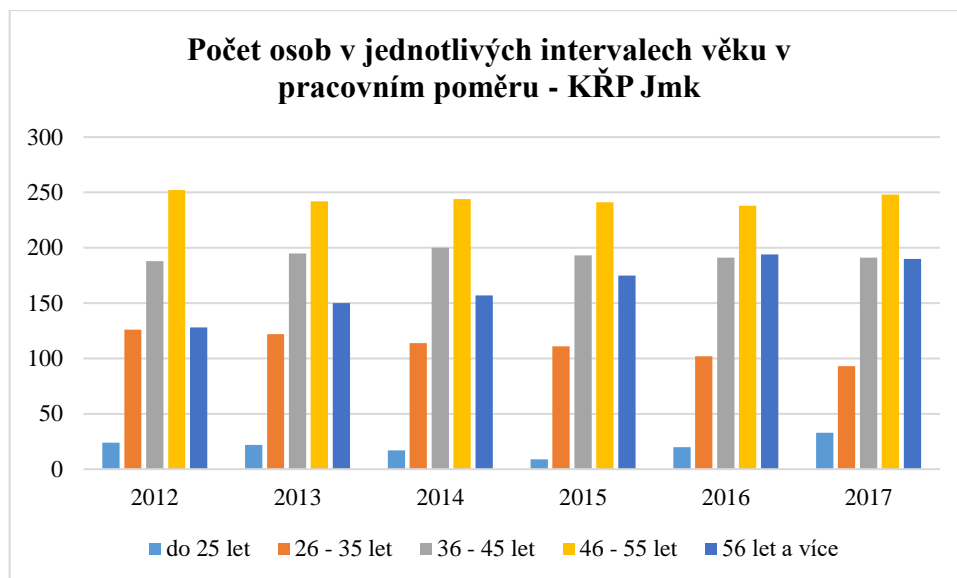
Tabulka č. 1: Přehled způsobů skončení pracovního poměru Krajského ředitelství policie Jmk (2012 - 2017)
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů KŘP Jmk)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
a)	skončení dohodou	11	1	21	23	23	26
b)	výpověď ze strany zaměstnance	10	15	5	11	12	17
c)	uplynutím sjednané doby	13	16	4	7	11	6
d)	zrušení ve zkušební době	2	3	1	1	2	5
e)	výpověď ze strany zaměstnavatele	7	8	4	4	3	3
f)	úmrtí	2	1	2	0	1	3
g)	skončení pro opětovný nástup	1	1	0	0	3	1
h)	okamžité zrušení PP - porušení zvlášť hrubým způsobem	1	0	0	0	0	0



Graf č. 4: Podíl mužů a žen v pracovním poměru Krajského ředitelství policie Jmk (2012 – 2017)
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů KŘP Jmk)

Pro úplný přehled zde zahrnuji i podíl mužů a žen v PP na KŘP Jmk (viz. graf. č. 4), který je dvojnásobně nižší oproti ženám. Tento trend zůstává ve sledovaném období stejný.



Graf č. 5: Počet osob v jednotlivých intervalech věku v pracovním poměru Krajského ředitelství policie Jmk (2012 – 2017)

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů KŘP Jmk)

Graf č. 5 znázorňuje počet osob v jednotlivých intervalech věku v PP ve sledovaném období na Krajském ředitelství policie Jmk. Nejnižší zastoupení mají zaměstnanci do 25 let, i když v průběhu let se jejich počet zvyšuje (kromě roku 2015) a v roce 2017 dokonce dosahuje svého maxima, tj. 33 zaměstnanců. Počet zaměstnanců v rozmezí 26 – 35 let vykazuje klesající tendenci. Jelikož je na KŘP Jmk v PP více žen než mužů, může být toto věkové rozmezí ovlivněno rodičovskými a mateřskými dovolenými a také celkovou snahou přijímat ženy pod touto věkovou hranicí. Stabilně nejvyšší zastoupení si drží generace středního věku, i když v průběhu let klesá a tím se zvyšuje počet zaměstnanců předdůchodového věku, který v roce 2017 vyšplhal nejvýše, a to na 190 zaměstnanců v rozmezí 56 let a více. Od roku 2012 je to nárůst téměř o 60 zaměstnanců, což znamená, že věkový průměr zaměstnanců se zvyšuje a počet mladších zaměstnanců se snižuje.

2.5 SWOT analýza

V rámci dokumentu Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020, který vznikl v roce 2016 a jejímž cílem je jednoznačně deklarovat argumenty pro rozvoj policie tak, aby byl přijatelný a garantovaný ve střednědobém výhledu a zajistil stabilní podmínky pro naplňování ustanovení právních předpisů, a tím umožnil policii zajistit bezpečnost občanů ČR, byla definována SWOT analýza, která ve čtyřech kategoriích

přehledně prezentuje silné a slabé stránky policie, její příležitosti a ohrožení (Policejní prezidium České republiky, 2017):

Silné stránky

- hierarchická organizační struktura s centrálním řízením – výhoda pro zajišťování jednotnosti a efektivnosti činností policie,
- osobnostní charakteristiky příslušníků a zaměstnanců policie, díky kterým dokáže policie plnit úkoly i při výrazně nižším a nevyhovujícím počtům příslušníků a zaměstnanců policie, rozvojový potenciál příslušníků a zaměstnanců policie,
- dobrá schopnost čerpat mimorozpočtové prostředky pro podporu rozvoje policie.

Slabé stránky

- nedostatečné personální zajištění úkolů policie,
- nedostatečná výše rozpočtu policie vč. prostředků na obměnu a nákup nezbytně nutného majetku,
- absence schválené koncepce garantovaného střednědobého rozvoje policejního sboru jako jasného stabilizačního faktoru,
- nevyužití přínosů centralizované struktury policie pro řízení lidských zdrojů a ekonomického zabezpečení,
- provozování vysokého počtu informačních systémů či aplikací vybudovaných a provozovaných na nejednotných platformách a s roztříštěným přístupem a nejednotnou datovou základnou, což ztěžuje její analytické vytěžování,
- vysoká administrativní zátěž,
- nízká motivace ke změnám, která je zapříčiněna častými a zásadními změnami vývoje policie bez garance stability,
- neschopnost udržet profesionály střední generace (z důvodu častých a nepřipravených změn, platových náležitostí, možnosti uplatnění aj.),

Příležitosti

- ochota podporovat bezpečnostní složky deklarovaná v programovém prohlášení vlády,
- postupné vrácení krácených platových náležitostí a ochota nadále zvyšovat příjmy,
- zvýšení ochoty občanů k nástupu k bezpečnostním složkám díky vývoji bezpečnostní situace, vč. možnosti náboru genderově a národnostně vyváženějšího sboru,
- stabilní legislativní prostředí.

Ohrožení

- nedostatečná výše a neadekvátní struktura rozpočtu policie, která je v rozporu s jejími oprávněnými potřebami,
- demografický vývoj v České republice (stárnutí obyvatelstva aj.) a konkurence ostatních bezpečnostních sborů při náboru nových příslušníků a zaměstnanců,
- neprovázanost velkého množství strategických a koncepčních materiálů s dopadem na činnost policie,
- absence konsensu v oblasti stanovení priority a směřování policie ze strany politické reprezentace,
- legislativní a časová náročnost nákupu a obměny nové techniky a technologií z důvodu dodržování zákonných podmínek, především zákona o veřejných zakázkách,
- problematika výše služebních příjmů a platů - v porovnání s průměrnou mzdou a platy v ostatních sektorech dochází u policie k podhodnocení práce vykonávané odborníky (se započtením inflace příjem příslušníků a zaměstnanců policie je stále pod reálným příjmem v minulosti),
- časté změny nejvyššího vedení policie v posledních letech.

2.6 Hodnocení pracovního výkonu

Pro každého zaměstnance a zaměstnavatele, jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru platí podmínky stanové v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. V § 302 tohoto zákona jsou určeny základní povinnosti vedoucích zaměstnanců, mezi které patří

i povinnost hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců. V zákoně se ovšem blíže nespecifikuje jakou podobu, četnost, formu, metodu apod. by měl vedoucí k hodnocení svých zaměstnanců použít. Záleží tak zcela na vůli zaměstnavatele.

Hodnocení občanských zaměstnanců u KŘP Jmk nemá vybudovanou žádnou koncepci a hodnocení neprobíhá systematicky. Pro celou organizaci tak neexistuje jednotný postup k této problematice a záleží tak na každém vedoucím pracovníkovi zda a jak provádí na svém organizačním článku hodnocení podřízených zaměstnanců či neprovádí žádné.

Ze způsobu hodnocení je tak využíváno pouze hodnocení vedoucími pracovníky, a to formou hodnotícího pohovoru. Vedoucí pracovníci však neabsolvují žádné vzdělávací kurzy zaměřené na hodnocení pracovního výkonu.

Hodnotící rozhovor, jako jediná využívaná metoda hodnocení, není nijak připravován a není ani v pravidelném termínu. Většinou je prováděn u pracovníků, u kterých se vyskytne nějaký problém, tudíž není prováděn tak, aby plnil své účely, a nelze ho tedy považovat za hodnotící rozhovor, ale spíše za kritický rozhovor.

Termín hodnotícího pohovoru není obvykle zaměstnanci oznamován a nemůže se tak na něj připravit. Zápis z hodnocení není vypracováván v písemné podobě a případné změny v odměňování hodnoceného navrhuje vedoucí příslušného odboru na základě svého uvážení.

2.7 Odměňování

Odměňování státních zaměstnanců ČR, tedy i zaměstnanců KŘP Jmk se řídí nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce doplněný o katalog prací ve veřejných službách a správě – nařízení vlády č. 222/2010 Sb. a dalšími interními nařízeními policie.

Stávající platový systém odměňování zaměstnanců ve státní správě je tvořen platovým tarifem podle zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně a dále nenárokovými složky platu jako jsou různé příplatky a případné odměny.

Dle pokynu ředitele Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje č. 11/2009 rozhoduje o stanovení výše platu při přijetí zaměstnance do pracovního poměru a o změnách v platovém zařazení vedoucí zaměstnanec. Současně je povinen zajistit na personálním pracovišti zpracování platového výměru. V případě, že dojde ke změně některé složky platu na základě rozhodnutí vedoucího zaměstnance, případně na základě změny právního předpisu, zpracuje personální pracoviště nový platový výměr obsahující aktualizované údaje a řádné zdůvodnění provedené změny. Pouze v případech, kdy dochází k valorizaci platů na základě právního předpisu a neprovádí se jiné změny ovlivňující jednotlivé složky platu (např. přepočtení praxe, změna ve výši osobního příplatku), zpracuje personální pracoviště platový výměr bez předložení návrhu.

Plat se vyplácí na žádost zaměstnance bezhotovostně na jeho účet v pravidelném termínu výplaty, tj. 10 den kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na plat nebo některou jeho složku.

2.7.1 Stanovení základního platu úředníků ve státní správě – KŘP Jmk

Stanovení základního platu státního zaměstnance je závislé na jeho zařazení do platové třídy, platového tarifu a platového stupně, podle následujících předpokladů či požadavků:

- *Platový tarif (§ 5 a § 6 NV č. 341/2017 Sb., § 123 ZP)*

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Stanovují se v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních.

- *Platová třída (§ 3 NV č. 341/2017 Sb., § 123 ZP)*

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle § 123 zákoníku práce do platové třídy, ve které je podle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Rozhodující pro zařazení zaměstnance do konkrétní platové třídy je tedy druh práce sjednaný v pracovní smlouvě. Zaměstnanec současně musí splňovat potřebné vzdělání pro příslušnou platovou třídu. V ojedinělých případech může být zaměstnanec

zařazen do platové třídy, i když nesplňuje potřebné vzdělání - např. pokud zahájí studium, kterým si doplní potřebné vzdělání.

- *Platový stupeň (§4 NV č.341/2017 Sb., § 123 ZP)*

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby. Z doby započtené praxe zaměstnavatel odečítá roky za nesplněné požadované vzdělání pro určitou platovou třídu.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů, která se týká zaměstnanců KŘP Jmk je znázorněna v příloze č. 4.

2.7.2 Příplatky

Po stanovení základního platu, může zaměstnanec KŘP Jmk obdržet některé z těchto příplatků, které jsou nenárokovou částí platu:

- *Příplatek za vedení (§ 124 ZP, Závazný pokyn policejního prezidenta č. 194/2006)*

Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Vedoucí zaměstnanci se dle ZPP č. 194/2006 zařazují do stupňů řízení a rozpětí příplatků za vedení takto:

1. Stupeň řízení
 - a. 5 – 10 % - vedoucí skupiny, zástupce vedoucího oddělení
 - b. 15 – 30 % - vedoucí oddělení, zástupce vedoucího odboru, zástupce ředitele odboru
2. Stupeň řízení
 - a. 20 – 40 % - vedoucí odboru, ředitel odboru, zástupce ředitele
3. Stupeň řízení
 - a. 30 – 50 % - ředitel

- *Příplatek za noční práci (§ 125 ZP)*

Za hodinu noční práce přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

- *Příplatek za práci v sobotu a neděli (§ 126 ZP)*

Za hodinu práce v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

- *Plat nebo náhradní volno za práci přesčas (§ 127 ZP)*

Jestliže nebylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno (v rozsahu práce konané přesčas), přísluší zaměstnanci příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku v případě, že práce přesčas byla vykonána v obvyklém pracovním dni, nebo 50 % v případě, že byla práce přesčas vykonána v den, na který připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu

- *Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek (§ 135 ZP)*

Zaměstnanci přísluší příplatek za práci ve svátek ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek nebo náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek.

- *Zvláštní příplatek (§ 129, NV č. 341/2017 Sb., Závazný pokyn policejního prezidenta č. 193/2006)*

Zvláštní příplatek přísluší zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou psychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy.

Konkrétní výši zvláštního příplatku pro zaměstnance KŘP Jmk stanoví vedoucí zaměstnanci podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek v jednotlivých skupinách prací v rozpětí:

- a) 400 – 1000 Kč – pro práci vykonávanou střídavě ve dvousměnném, třísměnném nebo nepřetržitém provozu,
- b) 600 – 2000 Kč – pro práci spočívající v plnění zvláštních úkolů pro přípravu a zajišťování bezpečnosti státu,
- c) 1 000 – 4000 Kč – pro práci spočívající v manipulaci s výbušninami a práci vykonávanou pozemním leteckým personálem,

- d) 1 500 – 6 000 Kč – pro práci spočívající v řízení letového provozu, pro práci spočívající v činnostech instruktora speciální tělesné přípravy a pro práci s mimořádným rizikem ohrožení života nebo zdraví,
- e) 2 000 – 8 000 Kč – pro práci výkonného letce.

- *Osobní příplatek (§ 131 ZP)*

Osobní příplatek lze přiznat zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Výše osobního příplatku je stanovena hranicí, která činí 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Ojedinele se mohou vyskytovat i tyto příplatky:

- *Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 128, NV č. 567/2006 Sb. a č. 341/2017 Sb.)*
- *Příplatek za rozdělenou směnu (§ 130 ZP)*
- *Plat při výkonu jiné práce (§ 139 ZP)*

2.7.3 Peněžní odměny

Odměnu dle § 134 zákoníku práce může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu.

Dále přísluší zaměstnanci odměna za dobu pracovní pohotovosti nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Za dobu pracovní pohotovosti je považovaná doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu podle pracovní smlouvy, a která musí být v případě naléhavá potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

Odměny jsou v rámci KŘP Jmk vypláceny dle možností přiděleného rozpočtu a úspor plynoucích z efektivního hospodaření s rozpočtem. Výplata odměn většinou probíhá v několika vlnách (cca 2x – 3x do roka), kdy se zaměstnanci oceňují hromadně za uplynulé období. Největší vlna odměn bývá zpravidla na konci roku, kdy je zřejmé, kolik peněz se uspořilo. Zřídka se stává, že by odměny přicházely okamžitě po splnění mimořádného nebo významného úkolu.

2.7.4 Vývoj peněžních prostředků KŘP Jmk

Z přílohy č. 5, kde je zaznamenán vývoj rozpočtu R2 (schválený rozpočet po změnách) a R1 (schválený rozpočet na daný rok), je zřejmé, že Policie ČR se stále vzpamatovává z citelných škrtů a úspor rozpočtu počínajících v roce 2010. Příznivý je ovšem pozitivní vývoj, kdy platy občanských zaměstnanců stále rostou (viz. příloha č. 6) , a v roce 2018 se očekává další navýšení o 10 %.

Na druhou stranu, dle údajů z informačního systému ministerstva práce o průměrném výděлку, stále nedosahuje průměrný plat občanských zaměstnanců KŘP Jmk, i při jeho rostoucí tendenci, průměrnému platu veřejného sektoru, tj. 29 501 Kč.

Dalším pozitivním jevem je, že výše vyplaceného objemu odměn v roce 2017 rapidně vzrostla (viz. příloha č. 7). Jelikož nedošlo ke skokovému nárůstu rozpočtu oproti minulým rokům lze si toto navýšení vysvětlit výraznými úsporami. Bohužel ani objem vyplacených odměn nedorovná platy k průměrným platům ať již soukromého či veřejného sektoru.

Při porovnání objemu složek průměrného měsíčního hrubého platu občanských zaměstnanců (viz. příloha č. 8) zjistíme, že výraznější rostoucí změny v částkách se mění pouze u tarifní mzdy z důvodu zvyšování platů a již zmíněných odměn.

2.8 Stávající motivační systém

2.8.1 Fond kulturních a sociálních potřeb

V rámci motivace zaměstnanců KŘP Jmk je zřízen Fond kulturních a sociálních potřeb, z něhož může příslušník či zaměstnanec Policie ČR čerpat prostředky, které mu připadnou v případě, že délka jeho zaměstnaneckého poměru (ať již pracovního nebo služebního poměru) trvá nepřetržitě 12 měsíců. Zaměstnanci mohou použít prostředky fondu, které jsou pro ně rezervovány prostřednictvím osobního limitu dle vlastního výběru, který je však omezen oblastmi čerpání fondu. Současná výše stanoveného limitu je 7 000 Kč/rok zaměstnanci, jehož zaměstnanecký poměr trvá nepřetržitě 1 rok.

Oblasti čerpání fondu jsou:

- *Příspěvek na rekreační pobyt*

Lze použít na rekreační pobyty ve vlastních a rezortních rekreačních zařízeních, rekreační pobyty pořízené od jiných organizačních složek státu nebo od jiných právních nebo fyzických osob a rehabilitace.

- *Příspěvek na individuální rekreační pobyt*

Tento příspěvek lze poskytnout do výše 100 % z ceny uvedené na poukaze (faktuře), nejvýše však do výše zůstatku osobního limitu zaměstnance.

- *Příspěvek na hromadný rekreační pobyt*

Na základě žádosti organizátora lze zaměstnanci poskytnout příspěvek na hromadný rekreační pobyt, kterého se zúčastní minimálně 5 zaměstnanců. Příspěvek lze poskytnout do výše 100 % ceny hromadné rekreace pro zaměstnance, nejvýše však do výše zůstatku osobního limitu zaměstnance.

- *Příspěvek na rekreační pobyt ve vlastních rekreačních zařízeních zaměstnavatele*

Policie ČR disponuje také vlastními rekreačními zařízeními, kdy pobyt v těchto zařízeních je také hrazen do výše 100 % ceny závodní rekreace.

- *Příspěvek na penzijní připojištění*

Z fondu uhradit část příspěvku na toto připojištění do výše 90 % z částky, kterou se zaměstnanec zavázal měsíčně hradit sám. Výše příspěvku je však nejvýše 500 Kč měsíčně.

- *Příspěvek na pojistné soukromého životního pojištění*

Příspěvek lze poskytnout do výše 50 % z částky pojistného. Výše příspěvku je však nejvýše 500 Kč měsíčně.

- *Příspěvek na kulturu, tělovýchovu a sport*

Příspěvek lze poskytnout na náklady za dočasné využívání zařízení jiných organizačních složek státu nebo právnických nebo fyzických osob, pokud toto zařízení slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců (např. jednorázové či permanentní

vstupenky do fitcenter, plaveckých stadionů, wellness nebo zařízení poskytující masáže, pronájem tělocvičny nebo hřiště). Dále na vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na náklady vzdělávacích kurzů nad rámec vzdělávání nařízeného zaměstnavatelem (např. taneční kurzy). Tento příspěvek lze poskytnout do výše 100 % z ceny pronájmu zařízení nebo ceny vstupenek nebo kurzovného.

- *Příspěvek na rekreační pobyt dětí a zaměstnanců*

Příspěvek na rekreační pobyt dítěte zaměstnance lze poskytnout v případě, že dítě neukončilo povinnou školní docházku. Dětskou rekreaci lze realizovat formou pobytu majícího charakter zotavovací akce nebo příměstského tábora. Pokud se jedná o pobyt mající charakter zotavovací akce lze příspěvek poskytnout jedenkrát v kalendářním roce na každé nezaopatřené dítě zaměstnance a výše příspěvku může činit maximálně 50 % ceny poukazu, nejvýše však 2 000 Kč na dítě. V případě příspěvku na příměstský tábor je možné příspěvek poskytnout vícekrát v kalendářním roce na každé nezaopatřené dítě zaměstnance a jeho výše může být do výše 100 % ceny.

- *Zápůjčka na bytové účely*

Bezúročnou půjčku na bytové účely lze poskytnout nejdříve po 3 letech zaměstnaneckého poměru a lze ji poskytnout na spolufinancování plánovaného výdaje, jehož účelem je pořízení domu nebo bytu ve vlastnictví nebo spoluvlastnictví pro vlastní bydlení, složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení nebo oprava havarijního stavu domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá pro vlastní bydlení. Nebo je dále možné poskytnout ho na koupi bytového zařízení. Zápůjčku lze poskytnout maximálně do výše 75 % plánovaného výdaje, nejvýše však ve výši 100 000 Kč. V případě, že se jedná o koupi bytového zařízení, je výše zápůjčky do výše 30 000 Kč.

- *Dary*

Na základě návrhu lze zaměstnanci poskytnout věcný nebo peněžitý dar:

a) V souvislosti s pracovním výročím, jestliže zaměstnanecký poměr trvá:

- 20 let – 3 000 Kč
- 25 let – 3 500 Kč
- 30 let – 4 000 Kč

- 35 let – 4 500 Kč
 - 40 let – 5 000 Kč
 - 45, 50, 55, 60, 65 let – 5 500 Kč
- b) Za bezpříspěvkové dárčovství krve – 3 000 Kč za každých 10 bezplatných odběrů krve
- c) U příležitosti prvního odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu – 5 000 Kč
- d) Za bezplatné dárčovství tkáně nebo orgánu – 10 000 Kč
- *Příspěvky na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců*

Tento příspěvek z fondu lze čerpat na náklady na provoz zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, na vybavení ke zlepšení pracovního prostředí, na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům na pracovní oděvy a obuv nad rámec povinného vybavení a popřípadě na jednotné oblečení, na náklady za dočasné užívání zařízení jiných organizačních složek státu nebo osob, pokud slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis typu A, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění a hradit nákup vitaminových prostředků pro zaměstnance. Dále je možné hradit náklady na provoz účelového zařízení KŘP Jmk Riviéra a posiloven, které jsou zřízeny v rámci KŘP Jmk. Tento příspěvek se nezapočítává do osobního limitu zaměstnance.

- *Pořízení hmotného majetku*

Z fondu lze hradit pořízení hmotného majetku, který sloužím kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců.

- *Sociální výpomoc*

Na základě žádosti zaměstnance nebo pozůstalého lze poskytnout v mimořádně závažných případech, při řešení složitých neočekávaných sociálních situací a v souvislosti s překlenutím mimořádně obtížných poměrů, jednorázovou nenávratnou sociální výpomoc bez ohledu na délku zaměstnaneckého poměru. Sociální výpomoc lze

poskytnout do maximální výše 30 000 Kč v případech postižení živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav nebo ve výšce 15 000 Kč v jiných případech (např. úmrtí zaměstnance).

- *Zápůjčka k překlenutí tíživé finanční situace*

Zaměstnanci lze poskytnout k překlenutí tíživé finanční situace bezúročnou sociální zápůjčku bez ohledu na délku zaměstnaneckého poměru. Sociální zápůjčku lze poskytnout do maximální výše 50 000 Kč v případech postižení živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav nebo 20 000 Kč v jiných případech.

2.8.2 Výhodnější podmínky vyjednané odborovou organizací

V některých případech vyjedná Odborová organizace výhodnější podmínky nebo slevy příslušníkům policie a zaměstnancům KŘP Jmk např. na dovolené a zájezdy cestovních kanceláří, lázeňské pobyty, výhodnější nabídky mobilních služeb (telefonní tarify), rámcové smlouvy s pojišťovnami na různé typy pojištění apod. Ovšem většinou se tyto výhodné podmínky týkají pouze zaměstnanců, kteří do Odborové organizace vstoupili.

2.8.3 Rozvržení pracovní doby

Dalším motivujícím prvkem může být pro mnohé občanské zaměstnance rozvržení pracovní doby. Pravidelná pracovní doba se v organizačních článcích krajského ředitelství rozvrhuje na dny pondělí až pátek. Směna se u občanského zaměstnance Policie ČR, včetně 30 minutové přestávky na jídlo a oddech, určuje od 07:00 hodin do 15:30 hodin. Na žádost zaměstnance však lze stanovit individuální rozvržení pracovní doby. To znamená, že zaměstnanec si sám volí začátek a konec pracovní doby, ale je povinen ve vyrovnávacím období jednoho kalendářního měsíce naplnit průměrnou týdenní pracovní dobu. Základní pracovní doba se v tomto případě stanoví v časovém úseku od 09:00 hodin do 14:00 hodin a volitelná pracovní doba od 06:00 hodin do 09:00 hodin a od 14:00 hodin do 18:00 hodin.

2.8.4 Dovolená, volno

Zaměstnanci (ve služebním i pracovním poměru) Policie ČR mohou čerpat 25 dnů dovolené za nepřetržité trvání pracovního poměru kalendářního roku. Dále mohou využívat pracovní volno nad rámec nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, jež je upraveno v kolektivní smlouvě mezi Policií ČR, Ministerstvem vnitra a Odbory, v následujících případech:

S náhradou platu:

- Při poskytování osobní pomoci při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků, nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.
- Při vlastní svatbě nebo vstupu do partnerství (náhrada za 2 dny pracovního volna), při účasti zaměstnance na svatbě nebo při vstupu do partnerství rodiče (náhrada za 1 den pracovního volna).
- Za účelem vyhledávání nového pracovního místa, končí-li pracovní poměr z důvodu uvedených v ustanovení § 52 písm. a) až e) ZP (náhrada 1 půlden v týdnu).
- Při zdravotní indispozici v rozsahu 5 kalendářních dnů.

Bez náhrady platu:

- Pro překážku v práci z důvodu obecného zájmu (§ 200 – 203 ZP) v nezbytně nutném rozsahu a za předpokladu, že nelze činnost provést mimo pracovní dobu.
- Péče o dítě nejdéle do doby, kdy dítě dosáhne věku 4 let.
- Uzavře-li zaměstnanec smlouvu o úhradě plateb veřejného zdravotního pojištění, jehož plátcem je zaměstnavatel, za dobu poskytovaného pracovního volna:
 - k přednáškové, výukové a zkušební činnosti nad rozsah 12 dnů,
 - na další vzdělávání a kurzy nad rámec profesního vzdělávání zajišťované zaměstnavatelem,

- rodičům pečujícím o dítě mladší 15 let, popřípadě o starší zdravotně postižené (zejména v době školních prázdnin),
- k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociální péče,
- k doprovodu dospělého rodinného příslušníka nebo jiného člena domácnosti do zdravotnického zařízení či zařízení sociální péče,
- při narození dítěte manželce (družce) zaměstnance na 1 den, v den porodu nebo následující pracovní den,
- na nezbytně nutnou dobu k zařízení úředních formalit požadovaných pro poskytování dávky státní sociální podpory v případě, kdy zaměstnanci na tuto dávku vznikl nárok.

2.9 Vzdělávání

Prvotní potřeba vzdělání vzniká v rámci nového přijetí do PP, kdy je zaměstnanec povinen absolvovat vstupní školení BOZP a PO, dále v případě vypsání absolvuje kurzy na informační systémy, které bude v rámci své pracovní pozice využívat (ETR, EKIS web atd.) a poté záleží na zvážení vedoucího odboru, jaký způsob zaučení zvolí. Zpětná vazba vedoucích odborů, zda je zaměstnanec zaučen správně, zda je spokojen se zaučováním a celková kontrola průběhu zaučování je na zvážení vedoucího a není nijak upravena ani dodržována.

Povinnost zaškolení a zaučení v případě přijetí zaměstnance vychází z § 228 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, podle kterého je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace nebo v případě, že zaměstnanec přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na jiné pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

V průběhu pracovního poměru jsou potřeby vzdělání na KŘP Jmk zjišťovány nesystematicky a tudíž není prováděna ani identifikace vzdělávacích potřeb. Zároveň potřebu vzdělání určuje vedoucí pracovník, který přihlíží k návrhům pracovníka na konkrétní vzdělání. Vedoucí odboru má dle §230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce oprávnění uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Ve většině případů však, jestliže nevznikne

potřeba vzdělání na základě změny zákona, kdy jsou pracovníci povinni se proškolit, či se nejedná o vstupní školení při novém přijetí do pracovního poměru nebo nejsou vypsane hromadné termíny školení kurzů interních útvarů, které je potřeba zaplnit, žádají pracovníci sami o možnost dalšího vzdělání v rámci jejich pracovní pozice. Pracovník, který má zájem o svůj rozvoj, si tedy musí vzdělávací kurzy vyhledat sám, poté si je nechá schválit vedoucím odboru, který musí zjistit od pracovníků rozpočtu, zda je možné na toto školení vyčlenit finanční prostředky z rozpočtu KŘP Jmk a následně je žádost předána ke schválení řediteli KŘP Jmk.

Nejsou vytvářeny vzdělávací plány zaměstnanců, tudíž vzdělávání probíhá nahodile podle aktuální situace, možností finančního rozpočtu a zájmu zaměstnance i zaměstnavatele.

Zaměstnanec je povinen oznámit informaci o zvýšení, rozšíření či prohloubení vzdělání svému nadřízenému nebo vedoucímu zaměstnanci do 8 dnů ode dne, kdy k ní došlo a vydá mu o této změně potvrzení nebo je předá na pracovišti, které odpovídá, za zpracování tohoto oznámení. Vedoucí zaměstnanec (či personalista) tuto informaci bez zbytečného odkladu zapíše do systému EKIS II. Kopie dokumentů získaných v průběhu pracovního poměru týkajících se zvýšení, rozšíření nebo prohloubení vzdělání se zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje využívá z metod vzdělávání následující:

- **přednášky zajišťované externími vzdělávacími institucemi** (např. školení změn v právních předpisech apod.),
- **přednášky zajišťované interními útvary** (např. Školní policejní středisko – školení odborné způsobilosti řidičů služebních dopravních prostředků, Oddělení psychologických služeb – kurz Sdělování nepříjemné zprávy, Komunikace s agresivní osobou aj., Oddělení ochrany utajovaných informací – školení na informační systém ETR apod.),
- v rámci **E-learningu** probíhá pravidelné školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany,
- **instruktáž při výkonu práce** probíhá při zaškolování nově přijatých zaměstnanců, kteří jsou na určitý čas přiděleni ke kolegovi na stejné pracovní

pozici, který mu je nápomocný či v rámci celého odboru projdou tzv. „vstupním kolečkem“, kdy jsou proškoleni o způsobu a náplni práce jednotlivých pracovníků a současně se učí věci potřebné k výkonu jejich práce,

- **samostudium** spočívá v nastudování potřebných zákonů, vyhlášek, interních aktů Ministerstva vnitra, rozkazů policejního prezidenta či ředitele KŘP Jmk, které souvisí s výkonem pracovní pozice,
- **v rámci pracovních porad** jsou zaměstnanci stručně seznámeni se změnami, či postupy, jejichž znalost je vyžadována v rámci celé Policie či samotného odboru, na kterém jsou zařazeni.

Výše uvedené příklady školení a kurzů se týkají většinou jednoho či několika dní a zaměstnanec neobdrží žádný certifikát ani osvědčení o absolvování takového kurzu. V případě, že si zaměstnanec zvyšuje či rozšiřuje kvalifikaci např. studiem na střední nebo vysoké škole, náleží zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku, ovšem pouze v případě, že je zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku lze čerpat:

- v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování,
- 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia,
- 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria,
- 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium,
- 40 pracovních dní na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky.

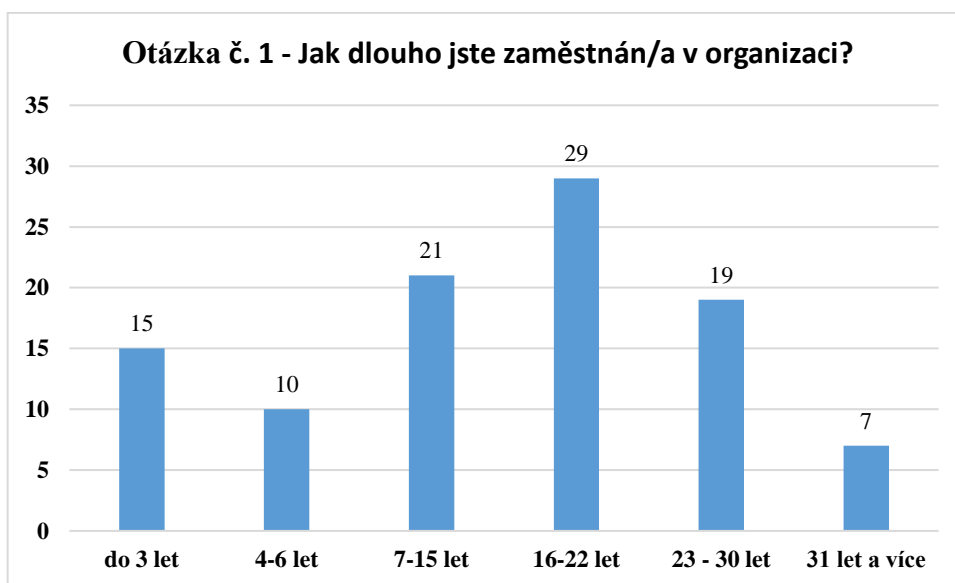
V případě je-li uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem kvalifikační dohoda v souvislosti se zvyšováním kvalifikace, je její součástí závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace vynaložil.

V rámci Policie ČR je také možnost studia pro občanské zaměstnance na policejních školách Ministerstva vnitra, které zahrnuje:

- vstupní vzdělávání - úvodní a následné,
- prohlubující vzdělávání – jazykové, manažerské, vzdělávání v dalších oblastech,
- vzdělávání ke zvýšení kvalifikace.

2.10 Dotazníkové šetření

Analytickou část jsem se rozhodla rozšířit o dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit vnímání nastavení zkoumaných personálních činností občanskými zaměstnanci KŘP Jmk. Toto šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci KŘP Jmk napříč různými odbory (Odbor personální, Odbor rozpočtu a účetnictví, Odbor specializovaných činností, Kancelář ředitele a Odbor veřejných zakázek). Celkem bylo osloveno 140 zaměstnanců, z nichž 101 bylo ochotno dotazník vyplnit.



Graf č. 6: Složení respondentů dotazníkového šetření dle trvání pracovního poměru u KŘP Jmk
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 6 znázorňuje složení respondentů dotazníkového šetření dle trvání pracovního poměru v organizaci. Zde se opět odráží stáří zaměstnanců, které se pohybuje nejčastěji v rozmezí 46 – 55 let (viz graf. č. 5). Lze tedy předpokládat, že výsledky dotazníkového šetření jsou založené na dlouhodobé praxi a zkušenosti zaměstnanců v organizaci. Dotazník obsahuje 14 uzavřených i otevřených otázek, které se zaměřují na vnímání

vybraných personálních činností zaměstnanci KŘP Jmk (hodnocení pracovního výkonu, odměňování, motivace a vzdělávání). Struktura a výsledky dotazníku v grafovém znázornění jsou uvedeny v přílohách č. 9 a 10. Data byla sbírána od 9. 4. 2018 do 20. 4. 2018. Získaná data jsem vyhodnotila tak, že jsem u každé otázky roztrídila odpovědi do skupin (dle odpovědí) a zapisovala jejich četnost. Získané četnosti jsem následně zobrazila v grafickém znázornění.

Ze získaných dat vyplynulo, že organizace neprovádí hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Respondenti spíše nejsou spokojeni s platovým ohodnocením a příjmy a současně polovina dotázaných občanských zaměstnanců neshledává odměňovací systém motivačním ani spravedlivým. Na otázku týkající se spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami odpovědělo 53 zaměstnanců, že je velmi spokojeno nebo spokojeno a 48 zaměstnanců, že je spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Z benefitů, které zaměstnanci postrádají, byly nejvíce zastoupeny stravenky a příspěvek na dopravu. Naopak většina dotázaných zaměstnanců (75) považuje za motivující rozvržení pracovní doby a téměř polovina zaměstnanců je spokojena s pracovními vztahy na pracovišti. V oblasti pracovních podmínek bylo zjištěno, že většině respondentů vyhovují částečně (49), nebo nevyhovují vůbec (10). Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že polovina zaměstnanců se nedomnívá, že je na jejich pracovišti zájem o jejich osobní rozvoj a druhá ano. Na druhou stranu však 59 zaměstnanců vnímá kariérní růst neutrálně a 22 zaměstnanců negativně. U otázky: „Co by Vás dokázalo motivovat k lepším pracovním výkonům?“, se nejvíce objevovaly odpovědi týkající se změny stylu řízení, vyšších příjmů a platu.

Výše zmíněné výsledky dotazníkového šetření mi budou nápomocné v návrhové části diplomové práce.

2.11 Shrnutí analytické části

Cílem analytické části bylo popis a hlubší pochopení oblasti nastavení a fungování personální politiky občanských zaměstnanců KŘP Jmk. Cíle bylo dosaženo prostřednictvím obsahové analýzy interních aktů řízení, zákoníku práce a dalšími právními předpisy a dotazníkovým šetřením mezi občanskými zaměstnanci KŘP Jmk.

Analytická část byla zaměřena především na tyto personální činnosti: hodnocení pracovního výkonu, motivace, odměňování a vzdělávání.

Zásadním zjištěním je, že organizace naprosto postrádá systematické hodnocení pracovního výkonu občanských zaměstnanců. Hodnocení probíhá pouze na základě neformálního hodnotícího pohovoru, ze kterého nejsou zachovány žádné výstupy.

Platový systém odměňování občanských zaměstnanců ve státní správě je upraven nařízeními vlády a zákoníkem práce a je tvořen platovým tarifem podle zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně a dále nenárokovými složky platu jako jsou různé příplatky a případné odměny. Policie ČR dále využívá interních závazných pokynů ke stanovení výše příplatků. Odměny jsou vypláceny v několika vlnách za rok téměř všem zaměstnancům.

Za účelem poskytování zaměstnaneckých výhod, v rámci Policie ČR, je zřízen Fond kulturních a sociálních potřeb, z něhož mohou zaměstnanci čerpat prostředky na vybrané oblasti. Dále byly identifikovány výhodnější podmínky zejména v oblasti rozvržení pracovní doby a nárokům na dovolenou či volno.

V oblasti vzdělávání na KŘP Jmk byly zjištěny také nedostatky, díky absenci identifikace potřeb vzdělání zaměstnanců. Vzdělání je realizováno pouze na základě žádosti zaměstnance nebo ve výjimečných případech na základě rozhodnutí vedoucího (např. při novelizaci zákona). Není sestavován vzdělávací plán, tudíž nedochází ani ke kontrole či hodnocení vzdělání.

Na výše zmíněné nedostatky budou v následující kapitole vyhotoveny návrhy řešení, které budou zpracovány do praktického použití organizace.

3 Návrhy řešení

3.1 Hodnocení pracovního výkonu

Na základě analýzy a dotazníkového šetření, kde v otázce 9 zaměstnanci odpovídali, zda v organizaci probíhají formy hodnocení pracovního výkonu občanských zaměstnanců, bylo zjištěno, že Policie ČR nemá specifikovanou žádnou úpravu nebo postup této personální činnosti. Na otázku č. 9 v dotazníkovém šetření odpovědělo 48 zaměstnanců, že hodnocení v organizaci spíše nepobíhá a 15 odpovědělo, že rozhodně ne, což signalizuje, že hodnocení zaměstnanců není v organizaci nastaveno správně.

Zavedení hodnocení zaměstnanců v podmínkách takové organizace jako Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje, lze řadit k poměrně velkým projektům v oblasti řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu je nutné celý projekt řádně naplánovat, připravit a zrealizovat a je jisté, že se bude jednat o dlouhý a náročný proces.

K hodnocení zaměstnanců bude nutné zpracovat vnitřní předpis upravující pravidla hodnocení. Jelikož v organizaci nemá nikdo s touto problematikou žádné zkušenosti, bylo by vhodné nejprve absolvovat podrobnější kurz či školení určený k hlubšímu a detailnějšímu porozumění této problematice. Tohoto kurzu by se měly zúčastnit vedoucí odboru personálního společně se zástupkyní vedoucí odboru. Po průzkumu nabízených kurzů na trhu doporučuji zvolit obsáhlejší kurz zakončený zkouškou s možností získání celostátně uznávané profesní kvalifikace. Přibližná finanční náročnost (ceny jsou orientační) některého z takových kurzů je zobrazena v následující tabulce č. 3 (nabídka podobných kurzů v Brně není široká, proto jsem vybrala pro tento účel školení mimo Brno).

Tabulka č. 2: Vyčíslení finanční náročnosti kurzu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položky	Cena	Cena/2 osoby	Cena celkem
Cena kurzu	36 300,00 Kč	72 600,00 Kč	72 600,00 Kč
Doprava	600,00 Kč	1 200,00 Kč	7 200,00 Kč
Stravné (2dny)	190,00 Kč	380,00 Kč	2 280,00 Kč
Ubytování (dvoulůžkové – 1 noc)	1 700,00 Kč	1 700,00 Kč	10 200,00 Kč
Cena celkem			92 280,00 Kč

Úspěšné absolvování kurzu je prvním předpokladem pro správné zpracování interní normy, jejímž cílem bude vytvořit systém hodnocení zaměstnanců a hodnocení činností jednotlivých útvarů, který umožňuje komplexně a objektivně postihnout pracovní výkony a pracovní chování hodnocených zaměstnanců. Hodnocení by se mělo stát nástrojem ke zvyšování pracovní motivace, vyšší pracovní výkonnosti a kvalitě práce, rozvoji kvalifikace, zlepšení komunikace uvnitř i vně organizace, uplatnění odborné a řídicí způsobilosti. Předmětem úpravy by mělo být zejména účel, cíle a povinnosti při hodnocení pracovního výkonu a průběh hodnotícího procesu.

Výchozím materiálem pro kvalitní hodnocení provedení hodnocení je aktuální charakteristika pracovního místa, proto bude nutné před zahájením hodnocení zkontrolovat, zda specifikace pracovního místa (nebo pracovní náplně) jednotlivých zaměstnanců odpovídají jejich současné vykonávané práci. Prvním krokem v případě hodnocení tudíž musí být aktualizace specifikací pracovního místa (pracovních náplní) všech zaměstnanců.

Hodnocení by měl provádět přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, u vedoucích pracovníků kromě přímého nadřízeného i jejich podřízení pracovníci a navrhuji zahrnout do systému hodnocení i sebehodnocení. Aby byla zachována objektivnost hodnocení, je nutné vymezit zásady pro hodnocení, které musejí vedoucí pracovníci (hodnotitelé) dodržovat.

Z metod hodnocení doporučuji zavést hodnotící rozhovory a hodnocení pomocí slovní posuzovací stupnice. Z časového hlediska bych zvolila využívání:

- **Hodnocení ve zkušební době** – převádění, povyšování a přerazování zaměstnanci by měli být hodnoceni ve 3 měsíční lhůtě po nástupu do pracovního poměru (ke konci zkušební doby) nebo od zahájení výkonu nové pracovní funkce na konkrétně k tomu vytvořeném tiskopisu.
- **Průběžné hodnocení** – okamžitě se projedná s hodnoceným pracovníkem a měsíčně se odráží v motivaci a rozhodnutích např. kvalitní, či nekvalitní plnění pracovních úkolů apod. (jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování).

- **Pravidelné hodnocení** – prováděno 1x za rok (doporučuji od 1. února do 30. června příslušného roku, aby mohlo sloužit jako výchozí bod pro plánování dalších výkonových a rozvojových cílů).

Vedle formálního hodnocení by bylo vhodné, aby bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance nejméně 2x do roka zorganizoval neformální hodnocení v podobě diskuzí a porad o plnění cílů hodnocení, pracovních úkolech a problémech jejich plnění.

Pro pravidelné hodnocení pracovníků (sebehodnocení, hodnocení vedoucími pracovníky, hodnocení podřízenými) bude užíváno jednotných formulářů, v nichž budou stanovena kritéria hodnocení, která jsou pro všechny hodnotitele závazná. Pro hodnocení vedoucími pracovníky a sebehodnocení doporučuji užívat následující kritéria:

- výsledky realizace náplně práce,
- odpovědnost a spolehlivost,
- iniciativa a samostatnost,
- schopnost a ochota ke spolupráci,
- komunikační schopnosti,
- organizační schopnosti a systematičnost.

Pro hodnocení vedoucích pracovníků kromě kritérií uvedených výše navrhuji posuzovat navíc:

- schopnost motivovat,
- rozvoj zaměstnanců.

Kritéria budou posuzována ve stupnicích: vynikající – nadstandardní – standardní – slabší – nízká úroveň.

Formulář bude rozdělen na několik částí, které se budou zabývat hodnocením uplynulého období, splněním cílů a úkolů, stanovením cílů a úkolů pro nadcházející období a dosaženou úrovní kompetencí.

Jako součást hodnocení navrhuji i stanovení silných a slabých stránek v práci hodnoceného zaměstnance, jakož i stanovení oblastí, v nichž je třeba jeho pracovní výkon zlepšit.

Při stanovení hodnotících kritérií je důležité, aby na jejich tvorbě participovali všichni vedoucí pracovníci, jež je možné uskutečnit prostřednictvím výjezdní porady s vedoucí personálního odboru, zástupkyní vedoucí personálního odboru a ostatními vedoucími pracovníky.

Pro účely hodnocení tedy doporučuji vytvořit 2 typy formulářů:

- **Příprava na hodnocení zaměstnance** – formulář pro vlastní hodnocení – vyplní hodnocený a předá jej minimálně 3 dny před hodnocením svému přímému nadřízenému (hodnotiteli).
- **Pravidelné hodnocení zaměstnance** – formulář pro hodnotitele – vyplní hodnotitel v personálním programu (konečný výstup z hodnocení zpracovaný v písemné podobě).

Hodnocení v písemné podobě se minimálně 3 dny před termínem hodnotícího rozhovoru zašle hodnocenému a naopak sebehodnocení se ve stejné lhůtě zašle hodnotiteli. Oba formuláře pak vytvoří podklad pro hodnotící rozhovor. Hodnotící formulář musí být vypracován nejpozději do 31. 10. daného roku a hodnotící pohovor musí být proveden do 30. 11. daného roku, tak aby v novém roce mohlo započít nové hodnotící období a byl tak dostatek času pro realizaci kontrolního hodnocení. Hodnotitel by měl vytvořit optimální podmínky pro projednání hodnocení zaměstnancem, aby nedocházelo k vyrušování a přítomen rozhovoru by měl být pouze hodnotitel a hodnocený.

V hodnotícím rozhovoru, který doporučuji v délce 30 – 60 minut, se nejprve pracovník vyjádří ke svému sebehodnocení a následně se vedoucí pracovník vyjádří ke svému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování hodnoceného pracovníka. Hodnocený pracovník a hodnotitel si následně vyjasní sporné názory a hodnotitel zformuluje konkrétní závěry vůči pracovníkovi. Hodnocený pracovník musí mít právo reagovat na hodnocení, doplnit či zpřesnit své písemné stanovisko k návrhu hodnotitele. Hodnocený pracovník následně podepíše výsledný hodnotící dokument, který je

povinen odevzdat nejpozději do 15. 12. daného kalendářního roku na personální oddělení, kde mu bude založeno do osobního spisu.

Hodnocený pracovník se bude moci odvolat proti výsledku hodnocení k nadřízenému pracovníkovi svého hodnotitele. Konečným posuzovatel správnosti hodnocení je ředitel KŘP Jmk.

Velmi důležité je zaměstnance včas seznámit se systémem hodnocení, tj. s příslušnou interní normou. Všichni zaměstnanci musí být informováni o cílech, kritériích hodnocení, způsobech provádění a využití výsledků apod. a zároveň musí být včas informováni, kdy hodnotící pohovor bude probíhat, aby se mohli připravit. Tyto informace předají personalisté na poradách jim svěřeným útvarům. Také všichni hodnotitelé jsou povinni se podrobně seznámit s instrukcemi pro hodnotitele včetně hodnotících tiskopisů a kritérii hodnocení. Personální odbor musí před zahájením hodnocení zajistit, aby všichni hodnotitelé byli seznámeni s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, s obsahem hodnotitelských dokumentů a musí jim být objasněna kritéria hodnocení a současně musí být hodnotitelé proškoleni formou metodické instruktáže pro hodnotitele, kterého by mělo být schopné vedení personálního odboru díky absolvovanému kurzu, kde by měly být, mimo jiné upozornění na nejčastější chyby při hodnocení.

Z důvodu úspor finančních prostředků nedoporučuji nákup nového softwaru pro hodnocení zaměstnanců. Ekonomicky šetnější je rozšíření stávajícího softwaru EKIS II, který byl vyvinut pro řízení lidských zdrojů zaměstnanců a příslušníků bezpečnostních sborů. V návaznosti na to nebude nutné realizovat školení na software externí firmou, ale proběhne pouze interní školení pověřeným pracovníkem, a tak dojde k dalším úsporám.

Závěry hodnocení by měly mít charakter konkrétních opatření akcí, úkolů, změn, které se dají výstižně formulovat. Hodnocení by mělo nabývat ve svých závěrech charakteru vzájemné úmluvy nebo dohody mezi hodnotitelem a hodnoceným, jejíž dodržování je prestižně a morálně závazné pro obě strany. Vedoucí zaměstnanci mají povinnost průběžně plnění závěrů kontrolovat, pomáhat zaměstnancům s realizací cílů a vytvářet vhodné podmínky.

Závěry hodnocení mohou vést k určení výše odměn, ke stanovení oblastí dalšího rozvoje, ke stanovení kariérního plánu, ke změnám v organizace práce, k porovnání s druhými apod.

Všichni vedoucí pracovníci odpovídají za důslednou realizaci hodnocení a dohodnutých závěrů hodnocení.

Výsledek hodnocení by měl být zohledněn v plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

V případě nesplnění zadaných úkolů či jiných nedostatků v činnosti zaměstnance projedná hodnotitel s hodnoceným jejich důvody způsob a termín jejich odstranění a stanoví další úkoly ke sjednání nápravy.

Po každém realizovaném periodickém hodnocení je vhodné, aby personální odbor zpracoval pro každého vedoucího manažerskou analýzu za příslušnou organizační jednotku a pro vedoucí personálního odboru souhrnnou analýzu za celou organizaci.

3.2 Odměňování

Dle dotazníkového šetření (otázka č. 10) vyplynulo, že téměř polovina zaměstnanců je velmi spokojena (5) nebo spokojena (41) s platovým ohodnocením a prémie a druhá polovina zaměstnanců, která čítá o několik zaměstnanců více, je spíše nespokojena (39) nebo nespokojena (16). Tuto skutečnost je možné vysvětlit tím, že zaměstnanci s delší dobou působení u organizace nebo vyšším věkem, kteří v organizaci převažují a vyplnili tento dotazník, mají lepší platové podmínky (vyšší platový stupeň) než ostatní zaměstnanci. Velké rozpětí mezi tarifními stupni, znemožňuje zvýšit platy mladším zaměstnancům a současně kariérní postup je obvykle velmi pomalý a strnulý, proto platy mladších zaměstnanců jsou dlouho nízké oproti soukromé sféře. Navíc nízký finanční rozestup mezi tarifními třídami nelze považovat za dostatečně motivující v ohledu budování kariéry ve státní správě.

Problémy odměňovacího systému ve státní správě spočívají především v jeho rigiditě a malé motivační hodnotě (viz. otázka č. 11 – odpovědi téměř 50/50). Změna odměňovacího systému předpokládá změnu právního předpisu. Zdlouhavost nejen samotného legislativního procesu, ale především jeho přípravné fáze, zatížené značným množstvím administrativních a legislativních požadavků, prakticky znemožňuje

odměňovacím systémům ve státní správě flexibilně reagovat na změny nabídky práce na pracovním trhu.

Jak je uvedeno v kapitole č. 2, zákon taxativně vymezuje složky platu, rozpětí příplatku za vedení a zvláštního příplatku a prováděcí nařízení vlády stupnici platových tarifů. Organizaci pak jako nástroje regulace odměňovacího systému zbývají stanovení konkrétní výše zvláštního příplatku pro skupiny zaměstnanců, stavení výše příplatku za vedení v rámci rozpětí a stanovení výše osobního příplatku pro jednotlivé zaměstnance. Zarážejícím a současně demotivujícím jevem u této organizace je, že výše zvláštních příplatku pro skupiny zaměstnanců jsou dosud v různých krajských ředitelstvích rozdílná. V současnosti by se však mělo pracovat na sjednocování tohoto rozdílu celorepublikově. Co se týče výše osobních příplatků, je také odvíjena spíše od odpracovaných let zaměstnance než od výkonu zaměstnance. Mladším zaměstnancům většinou není ani touto složkou plat nijak dorovnán, což má za následek, že berou práci u této organizace pouze jako získání praxe a po krátkém časovém období z organizace odchází.

Na základě otázky č. 12 z dotazníku, bylo zjištěno, že 41 zaměstnanců se přiklání k názoru, že odměňování v organizaci není spravedlivé a 20 zaměstnanců si myslí, že rozhodně není spravedlivé. Jelikož se odměny vyplácí obvykle pouze ve 2 – 3 termínech a navíc plošně téměř všem zaměstnancům, ztrácí účel motivovat zaměstnance dosahovat lepších pracovních výsledků a stírá se tak rozdíl mezi zaměstnanci, kteří dosahují lepších pracovních výsledků a mezi těmi, kteří vykonávají pouze činnosti v rámci své náplně práce nebo dokonce mezi těmi, za které musí odvádět práci jiní zaměstnanci. Na základě uvážení a rozhodnutí vedoucích pracovníků je udělena odměna ihned po splnění úkolu či vykonané práce navíc, ovšem tento jev není častý. Současně se odměny vyplácí za delší časové období, takže nejsou spjaty s konkrétním úkolem a spojení mezi odměnou a výkonem se stává slabší.

Z výše uvedeného doporučuji vytvořit fungující systém hodnocení pracovního výkonu, ze kterého bude možné vycházet zejména při odměňování, které bude spravedlivější a objektivnější.

Dále doporučuji i přesto, že je vyplácení odměn závislé na možnostech finančního rozpočtu, vyplácet odměny i v menších částkách ihned po splnění úkolu či odvedené

práce navíc, aby tak zaměstnanci získali okamžitý pocit ocenění z dobře vykonané práce a motivaci a chuť do dalších pracovních výzev a úkolů. Odměny se tak dostanou těm, kteří si je zaslouží.

3.2.1 Zaměstnanecké výhody

Ke zjištění názorů zaměstnanců z této oblasti sloužila otázka č. 14, která měla za úkol zmapovat jaké benefity zaměstnanci v organizaci postrádají. Překvapujícím zjištěním je, že zaměstnanci do této otázky psali i benefity, které již organizace podporuje např. masáže, cvičení, kulturní a sportovní akce. Tyto benefity organizace sice přímo neposkytuje, ale je možné na ně využít příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb (viz. kapitola 2). Z toho usuzuji, že zaměstnanci benefity plně neznají nebo je nevyužívají v plném rozsahu. V tomto směru by bylo vhodné zaměstnancům informace o výhodách a jejich novinkách zasílat jmenovitě a nabídku benefitů trvale připomínat. V tomto směru se neprovádí ani zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců a pravidelné ověřování, jak zaměstnanci výhody hodnotí. Zde by bylo vhodné pomocí anonymního dotazníku ověřit spokojenost zaměstnanců s nastaveným portfoliem nabízených benefitů a zjistit jejich požadavky. Díky mému dotazníku vyšlo najevo (otázka č. 13), že 41 zaměstnanců spíše není spokojeno se systémem benefitů v organizaci a 7 zaměstnanců je nespokojeno. V odpovědích na otázku č. 14 navrhovali zaměstnanci nejvíce zavedení těchto 2 benefitů:

Stravenky

Stravenky jsou nejčastějším benefitem ve všech typech organizací a jsou nejefektivnější a nejjednodušší cestou, jak přispět zaměstnancům na stravování. Pro zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů a nebude podléhat ani sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojištění, v případě, že se jedná o nepeněžní příjem a pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelné.

Příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů (tj. na základě stravenek nebo zajištění stravování v zařízení jiného zaměstnavatele) jsou u organizačních složek státu daňově uznatelné jen u zaměstnanců, kteří jsou přítomni v práci během směny minimálně 3 hodiny. Pokud by byl poskytnut příspěvek na stravování touto formou i při práci přesčas, nejednalo by se o daňově uznatelný výdaj.

Dále by nebyly daňově uznatelné příspěvky na stravování touto formou u zaměstnanců na dovolené a u zaměstnanců v době pracovní neschopnosti, protože jejich přítomnost během směny by nebyla alespoň 3 hodiny

Daňově uznatelné jsou do výše 55% nominální hodnoty stravenky a nespádají do vyměřovacího základu u zaměstnance. Jsou osvobozené od odvodů sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanec tak získá o 45 % vyšší hodnotu. Zaměstnavatel ušetří použitím stravenky 48 % nákladů v porovnání se mzdou. Pro výpočet v níže uvedené tabulce je v posledním sloupci kalkulováno se 745 zaměstnanci (plánovaný počet) a 22 pracovními dny v měsíci. Pro výpočet je uvažováno s hodnotou stravenky 80,- Kč.

Tabulka č. 3: Vyčíslení nákladů při zavedení stravenek

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Náklad zaměstnavatele	
	55%	45%	745 zaměstnanců	celkem (22 dnů)
80,- Kč	44,00 Kč	36,00 Kč	32 780,00 Kč	721 160,00 Kč

Organizace poskytuje závodní stravování ve vlastním stravovacím zařízení, ale žádnou částkou nepřispívá. Příspěvek není zakotven v žádném interním aktu či kolektivní smlouvě. Cena obědů, která činí 49,- Kč/oběd se zaměstnancům strhává z měsíčního platu na základě dohody o srážkách ze mzdy na stravování. V případě, že organizace poskytuje závodní stravování i ve vlastním stravovacím zařízení jsou veškeré náklady vynaložené na provoz tohoto stravovacího zařízení pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, i když se zde budou stravovat zaměstnanci na dovolené či v době nemoci.

Každé Krajské ředitelství má jinak nastavené interní akty řízení, a jelikož se jedná o uspokojování základní potřeby zaměstnanců, doporučuji sjednotit užívání tohoto příspěvku celorepublikově a mimo rámec FKSP např. rozpočtovou položkou na stravu.

Příspěvek na dopravu

Jedná se daňově neutrální benefit, jelikož režim zdanění je stejný jako u výplaty mzdy, tzn. daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Podmínkou je ujednání

nároku na tento benefit ve vnitřních předpisech společnosti či pracovní smlouvě. Příspěvek bude vyplácen měsíčně společně s výplatou.

Pro možnost čerpání tohoto příspěvku doporučuji uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na dobu určitou v délce minimálně 6 měsíců nebo na dobu neurčitou.

Výše příspěvku bude záviset na dojezdové vzdálenosti z místa trvalého bydliště do místa práce viz. tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Stanovení výše příspěvku na dopravu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dojezdová vzdálenost	Výše příspěvku
Do 5 km	600, 00 Kč
5 - 10 km	1 200, 00 Kč
10 – 25 km	2 000,00 Kč
25 – 50 km	3 000, 00 Kč
Nad 50 km	4 000, 00 Kč

3.3 Motivační nástroje

Z otázky č. 7, která zjišťuje, co by dokázalo motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, vyplývá, že nejvíce, tj. 26 zaměstnanců odpovědělo styl řízení. Mezi časté odpovědi v tomto směru patřily zájem, uznání a pocit důležitosti ze strany vedení. Na druhém místě se umístily odměny (23 zaměstnanců) a na třetím místě vyšší plat (21 zaměstnanců).

Z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovníci neumí v organizaci své podřízené správně motivovat, neprojevují zájem v oblasti názorů a podnětů zaměstnanců nebo tolerují nižší výkonnost některých osob. Na základě toho doporučuji aplikaci několika motivačních nástrojů, které by si měl každý vedoucí pracovník osvojit a aplikovat je ve své řídicí praxi, jelikož jsou účinné u většiny osob:

- sdělovat zaměstnancům, proč jsou jejich úkoly pro organizaci i pro ně osobně důležité,

- za dobře vykonanou práci zaměstnance osobně pochválit (pochvala by měla být konkrétní a měla by přijít co nejdříve po vykonání práce),
- vést zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování,
- předávat spolupracovníkům informace o tom, jak se organizace vyvíjí,
- povzbuzovat zaměstnance v odborném růstu,
- najít si čas k vyslechnutí zaměstnanců, ptát se jich na jejich názory a náměty a podporovat jejich iniciativu,
- podporovat „vlastnický vztah“ zaměstnanců k jejich práci a pracovnímu prostředí jasnou odpovědností za svěřenou oblast a možností v této oblasti v rámci zadaných mantinelů samostatně rozhodovat,
- o výkonnosti zaměstnance informovat včas,
- zabránit možnostem, aby správně prováděná práce zaměstnancům přinášela negativní důsledky nebo aby jim špatně provedená práce přinášela odměnu,
- oslavovat úspěch organizace, odboru i jednotlivců společně se zaměstnanci a věnovat čas akcím podporující týmovou atmosféru a společnou motivaci.

Na otázku č. 3, jak hodnotí zaměstnanci pracovní podmínky, odpovědělo 49 zaměstnanců, že jim vyhovují částečně a 10 zaměstnanců, že jim nevyhovují, tzn., že více jak polovina dotázaných není plně spokojena se současnými pracovními podmínkami. Na základě mé pracovní pozice, v rámci které zabezpečuji materiální a technickou vybavenost Odboru personálního, tudíž mám jistý přehled o požadavcích občanských zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek a vybavení, se mi v současné době jeví nejvíce efektivní nákup nových kancelářských židlí, jelikož zaměstnanci si v současné době stěžují na vysokou opotřebovanost židlí, nepohodlnost a z toho plynoucí bolest zad a krční páteře.

Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů při nákupu nových židlí
(Zdroj: vlastní zpracování dle rámcové dohody PČR)

Typ židle	Náklady na 1 ks židle (bez DPH)	Náklady na 600 ks židlí
Křeslo manažerské čalouněné	5 348,00 Kč	3 208 800,00 Kč
Křeslo kancelářské čalouněné	2 714, 00 Kč	1 628 400,00 Kč
Křeslo kancelářské s područkami	1 725, 00 Kč	1 035 000, 00 Kč
Křeslo kancelářské bez područek	1 098,00 Kč	658 800, 00 Kč

Jelikož všichni zaměstnanci organizace nemají sedavé zaměstnání (automechanici, údržbáři, malíři, zedníci, uklízečky apod.) navrhuji nákup pouze 600 ks židlí. Počet židlí je stanoven na základě analýzy organizační struktury, kdy byli občanští zaměstnanci přepočítáni dle jejich pracovního zařazení.

Ceny a typy židlí byly čerpány z rámcové dohody uzavřené Ministerstvem vnitra, z níž jednotlivá Krajská ředitelství policie mohou čerpat.

3.4 Vzdělávání

Na základě otázky č. 8: Domníváte se, že je na Vašem pracovišti zájem o Váš osobní rozvoj, bylo zjištěno, že 42 zaměstnanců se domnívá, že zájem spíše není a 10 zaměstnanců, že rozhodně není. Poměr je téměř 50/50, což není uspokojivý stav.

Organizace tuto personální činnost neprovádí systematicky, proto je v první řadě nutné identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků. Základním zdrojem pro získání těchto informací bude výstup z nově vytvořeného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tyto údaje ovšem nestačí, je nutné je dále rozšířit o údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, vybavení, finančních a lidských zdrojích a jejich potřebě, počtu a struktuře pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby apod. A navíc ještě o údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tj. popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Tyto údaje umožní vytvořit přehled o současném možném nesouladu mezi kvalifikací

a vzděláním pracovníků organizace a požadavky pracovních míst. Na základě těchto údajů se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců. Jako nejefektivnější se jeví analyzovat potřebu vzdělávání zaměstnanců KŘP Jmk pomocí dotazníků, které by měly odrážet potřeby organizace. Tento dotazník navrhuji opakovat 1x ročně. Současně se analýza může také opírat o požadavky vedoucích i řadových pracovníků.

Konečnou podobu vzdělávání ve formě vypracovaného vzdělávacího plánu vytvoří vedoucí odboru či oddělení ve spolupráci s personalistou. Při tvorbě vzdělávacího plánu se vyjde z výsledků hodnocení pracovníka, kde hodnocený a hodnotitel vybírají kurzy pro vzdělávání na další rok. V této fázi by neměla být opomíjena diskuze s každým pracovníkem na téma účelnosti a využitelnosti jednotlivých vzdělávacích kurzů v jeho další práci. Nejprve vzdělávací plán schválí vedoucí personálního odboru a poté ředitel KŘP Jmk. K jejich revizi bude docházet dle aktuálních potřeb nebo při změnách v zákonech.

Dalším krokem by mělo být stanovení jasných a konkrétních cílů vzdělávání a jejich představení všem pracovníkům a nemělo by také chybět porovnávání výsledků vzdělávání s cíli, které byly stanoveny.

Poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu, která se opírá o odezvy, postoje a názory u účastníků vzdělávání, o míru osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností a o míru uplatnění vzdělávání v praxi, tj. dopad na pracovní výkonnost absolventa. Vyhodnocení osvojení rozvíjených znalostí, lze ověřit nejlépe a v nejkratším čase. Jednou z variant doporučuji předávání nových zkušeností ostatním kolegům nebo využití testu. První varianta se však zdá efektivnější z hlediska proškolení více zaměstnanců za méně finančních prostředků a současně si absolvent kurzu utřídí získané vědomosti.

Dále navrhuji zahrnout do vzdělávacího plánu 2 kurzy, které organizace postrádá zejména pro administrativní a kancelářské pracovní pozice:

Počítačové kurzy

V tomto směru doporučuji především školení na kancelářský balík Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint atd.). Osvojení těchto programů je podstatné pro výkon většiny pracovních pozic, avšak nelze s jistotou říci, že zaměstnanci s nimi umí pracovat na mírně pokročilé či dokonce pokročilé úrovni. Jelikož Krajské ředitelství

policie Jihomoravského kraje disponuje počítačovou učebnou, kde uskutečňuje školení na systémy používané v rámci Policie ČR, doporučuji, aby tento kurz probíhal v budově KŘP Jmk v rámci pracovní doby. Přihlášení bude možné na návrh vedoucího příslušného zaměstnance.

Pro vybraný počítačový kurz doporučuji vypsát veřejnou zakázku. Předmětem veřejné zakázky budou skupinové počítačové kurzy kancelářského balíku Microsoft Office pro občanské zaměstnance KŘP Jmk zahrnující osobní výuku v prostorách KŘP Jmk, jejíž předpokládaná hodnota bez DPH je stanovena na 250 000 Kč. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky byla stanovena na základě zjištěných informací o zakázkách podobného předmětu plnění. S ohledem na hodnotu veřejné zakázky se jedná v souladu s ustanovením § 27 zákona č. 134/2016 Sb., o zakázku malého rozsahu, kterou zadavatel není povinen zadávat podle zákona, má však povinnost dodržet zásady transparentnosti a přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Dle čl. 8 odst. 1 NMV č. 45/2016 spadá VZMR do II. kategorie VZMR, kdy zadavatel je oprávněn zvolit jako druh zadávacího postupu uzavřenou výzvu a vyzvat k předložení nabídky alespoň 3 dodavatele. Po průzkumu trhu doporučuji vyzvat tyto dodavatele:

- **NICOM, a.s.**

Smetanova 3, 602 00 Brno

IČ: 26226375

- **Computer Agency, o. p. s.**

Merhautova 26, 613 00 Brno

IČ: 25549511

- **TSM, spol. s r. o.**

Dukelská 117/12, 682 01 Vyškov

IČ: 00208914

Na základě NMV č. 45/2016 doporučuji stanovit lhůtu pro podání nabídky 5 pracovních dnů. Po uplynutí lhůty pro podání nabídek dojde k otevírání obálek, které byly doručeny do stanoveného termínu. Hodnotící komise, jejíž členové byli k otvírání a hodnocení

podaných nabídek jmenování posoudí splnění požadovaných podmínek účasti v zadávacím řízení a následně provede hodnocení nabídek. O výběru dodavatele se vyhotoví písemná zpráva zadavatele o posouzení a hodnocení nabídek. Zadavatel na základě písemné zprávy rozhodne o výběru dodavatele, se kterým následně uzavře smlouvu.

Jazykové kurzy

V rámci poskytování cizího jazyka navrhuji školení mimo pracovní dobu, jelikož tento kurz není bezpodmínečně nutný pro výkon většiny pracovních pozic u organizace. V případě zájmu doporučuji, aby školení probíhalo uvnitř budovy KŘP Jmk, z důvodu vyšší motivace zaměstnanců díky absenci docházení jinam. Jedna lekce bude v délce 90 minut, interval mezi dalšími lekcemi bude nastaven dle počtu přihlášených zaměstnanců. I v tomto případě bude nutné vypsát veřejnou zakázku malého rozsahu obdobně, jako tomu bylo u předchozího kurzu. Předmětem veřejné zakázky budou skupinové jazykové kurzy pro občanské zaměstnance KŘP Jmk zahrnující osobní výuku v prostorách KŘP Jmk, jejíž předpokládanou hodnotu bez DPH stanovuji také na 250 000 Kč. Doporučuji vyzvat tyto 3 dodavatele:

- **JAZYKOVÉ KURZY NEPUŠTIL s.r.o.**

Sokolská 366/1, 602 00 Brno

IČ: 29280001

- **Kurzy Jílek, s.r.o.**

Štefánikova 69/2, 602 00 Brno

IČ: 28332971

- **LITE Brno, o.p.s.**

Cejl 892/32, 602 00 Brno

IČ: 29311250

Lhůtu pro podání nabídky doporučuji stanovit také v délce 5 pracovních dnů. Postup výběru vhodného dodavatele bude obdobný jako u počítačového kurzu.

3.5 Shrnutí návrhové části

V rámci této kapitoly byly navrženy změny konceptu personálního řízení se zaměřením na některé personální činnosti týkajících se občanských zaměstnanců KŘP Jmk. Tato vylepšení vychází z poznatků získaných analýzou současného stavu a z výsledků dotazníkového šetření. Zároveň však také souvisí s teoretickými východisky dané práce, zohledňují je a navazují na ně.

První zkoumanou personální činností bylo hodnocení pracovního výkonu, kdy bylo zjištěno, že tato činnost není realizovaná systematicky a není zpracována v žádném vnitřním předpisu, proto bylo navrženo upravit tuto problematiku do interního aktu řízení KŘP Jmk, jelikož tato činnost je východiskem pro efektivní fungování dalších personální činností. Předpokladem pro zpracování tohoto předpisu je doporučeno absolvování kurzu, jelikož v této oblasti nemá v organizaci nikdo žádné zkušenosti.

V rámci odměňování bylo zjištěno, že polovina dotázaných zaměstnanců není spokojena s platovým ohodnocením a prémie dokonce téměř většina zaměstnanců se domnívá, že odměňování v organizaci není spravedlivé. Změna odměňovacího systému předpokládá změnu právního předpisu, což je zdoluhavý a náročný proces, přesto navrženým zavedením hodnocení pracovního výkonu lze změnit vnímání zaměstnanců na odměňovací systém v organizaci, jelikož odměňování a nastavování výše pohyblivých složek platu bude souviset s konkrétním hodnocením pracovního výkonu a stane se tak objektivnější, spravedlivější a objektivnější. Návrhem v oblasti zaměstnaneckých výhod bylo na základě požadavků zaměstnanců zavedení stravenek a příspěvků na dopravu. Dále bylo navrženo zavedení motivačních nástrojů týkajících se stylu řízení, jelikož zaměstnanci nejvíce postrádají pocit uznání, ocenění, zájmu apod. Současně v rámci zlepšení pracovního prostředí byl doporučen nákup nových kancelářských židlí z důvodu jejich aktuální potřeby.

Zavedení hodnocení pracovního výkonu se dotýká také vzdělávání, které v současnosti také není prováděno systematicky a slouží tak k určení potřeby dalšího osobního růstu zaměstnance v rámci identifikace jeho nedostatků při hodnocení pracovního výkonu. Mimo to bylo také specifikováno, na základě jakých dalších údajů tvořit plán vzdělávání a také jakým způsobem hodnotit proces vzdělávání. V neposlední řadě bylo

také navrženo využití vzdělávacích kurzů, zejména na počítačové a jazykové dovednosti.

Odpovědi oslovených zaměstnanců byly i většiny otázek téměř 50/50, což se na první pohled může zdát jako neutrální stav, ovšem z dlouhodobého hlediska je tento stav neudržitelný a organizace je vystavena hrozbě zvýšené fluktuace zaměstnanců či úpadku pracovní výkonnosti a morálky zaměstnanců. Navržená vylepšení jsou pro organizaci vodítkem, co by bylo vhodné udělat, aby byli zaměstnanci u organizace spokojeni a motivováni.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce byl návrh změn konceptu personálního řízení se zaměřením na vybrané personální činnosti týkajících se občanských zaměstnanců v organizaci státní správy, tj. Krajském ředitelství policie Jihomoravského kraje, na základě provedené analýze těchto personálních činností a dotazníkového šetření zjišťujícího postoj občanských zaměstnanců KŘP Jmk k těmto personálním činnostem. Výsledkem je především vhodné nastavení a úprava systému hodnocení pracovního výkonu a od toho očekávaný progresivní vývoj u dalších personálních činností s ohledem na aktuální potřeby a požadavky občanských zaměstnanců.

V teoretické části jsem v úvodu shrnula základní informace, které jsem čerpala především z literatury publikované v posledních letech, o řízení lidských zdrojů, personálních činnostech, úkolech a modelech řízení lidských zdrojů. Dále jsem definovala personální útvar a profil personalisty. Poté jsem se zaměřila na nejdůležitější personální činnosti v organizaci, tj. hodnocení pracovního výkonu, motivaci zaměstnanců, odměňování a vzdělávání.

V praktické části jsem provedla analýzu výše zmíněných personálních činností včetně vývoje občanských zaměstnanců Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje v minulosti až do současnosti, což tvoří ucelený obraz v této oblasti. Praktickou část jsem doplnila o dotazníkové šetření mezi občanskými zaměstnanci KŘP Jmk. Na základě těchto skutečností jsem navrhla opatření, která by měla pozitivně ovlivnit současné nastavení personálních činností.

Závěrem lze říci, že při psaní této práce začala organizace pracovat na návrhu, jak sestavit a nastavit systém hodnocení pracovního výkonu občanských zaměstnanců v organizaci. Jelikož se jedná o náročný proces, nelze předpokládat, že se změny projeví v řadách měsíců, ale jistě lze tento krok považovat za správný a přínosný do budoucna.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13.vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2015. *Abeceda personalisty 2015*. 6. aktual. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-934-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: ManagementPress. ISBN 978-80-7261-288-8.

MOLEK, Jan. *Personalistika ve veřejné správě* [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, Katedra právních oborů, řízení a ekonomiky: 2007 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/21458185-Personalistika-ve-verejne-sprave.html>

Nařízení Ministerstva vnitra č. 45/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek ze dne 23. listopadu 2016.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ze dne 25. září 2017.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ze dne 6. prosince 2006.

Policie České republiky, 2010. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky. ISBN 978-80-254-7700-7.

Policie České republiky, 2013. *Rámec strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. Praha: Policie České republiky.

Policie České republiky, 2017. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky. ISBN 978-80-270-0664-9.

Policejní prezidium České republiky, 2009. *Reforma Policie ČR: služba v nových podmínkách*. Praha: Policejní prezidium České republiky.

Policejní prezidium České republiky, 2017. *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 (aktualizace 2017)*. Praha: Policejní prezidium České republiky

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. 4. aktual. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ze dne 17. července 2008.

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek ze dne 19. dubna 2016.

ZPĚVÁK, Aleš, Martin KOUHOUT a Jiří VÍŠEK. *Význam personální činnosti hodnocení zaměstnanců – metody hodnocení – s přihlédnutím k některým soukromoprávním aspektům české právní úpravy* [online]. 2015 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: www.teorieib.cz/pbi/files/202-08_Zpěvák,%20Kohout,%20Víšek.pdf

ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: WoltersKluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled způsobů skončení pracovního poměru Krajského ředitelství policie Jmk (2012 - 2017)	47
Tabulka č. 2: Vyčíslení finanční náročnosti kurzu	68
Tabulka č. 3: Vyčíslení nákladů při zavedení stravenek.....	76
Tabulka č. 4: Stanovení výše příspěvku na dopravu	77
Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů při nákupu nových židlí.....	79

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj evidovaných a systemizovaných stavů OZ Policie ČR (2012 - 2017)	44
Graf č. 2: Vývoj evidovaných a systemizovaných stavů OZ Krajského ředitelství policie Jmk (2012 - 2017)	45
Graf č. 3: Personální vývoj OZ Krajského ředitelství policie Jmk (2012 - 2017) ...	46
Graf č. 4: Podíl mužů a žen v pracovním poměru Krajského ředitelství policie Jmk (2012 – 2017).....	47
Graf č. 5: Počet osob v jednotlivých intervalech věku v pracovním poměru Krajského ředitelství policie Jmk (2012 – 2017)	48
Graf č. 6: Složení respondentů dotazníkového šetření dle trvání pracovního poměru u KŘP Jmk	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura Policie České republiky

Příloha č. 2: Schéma organizace a řízení KŘP Jmk

Příloha č. 3: Územní působnost KŘP Jmk

Příloha č. 4: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v §5 odst. 2

Příloha č. 1: Srovnání rozpočtu R2 2012 - 2017 a R1 2018 (v tis. Kč)

Příloha č. 2: Vývoj průměrného platu občanských zaměstnanců v letech 2015 – 2017

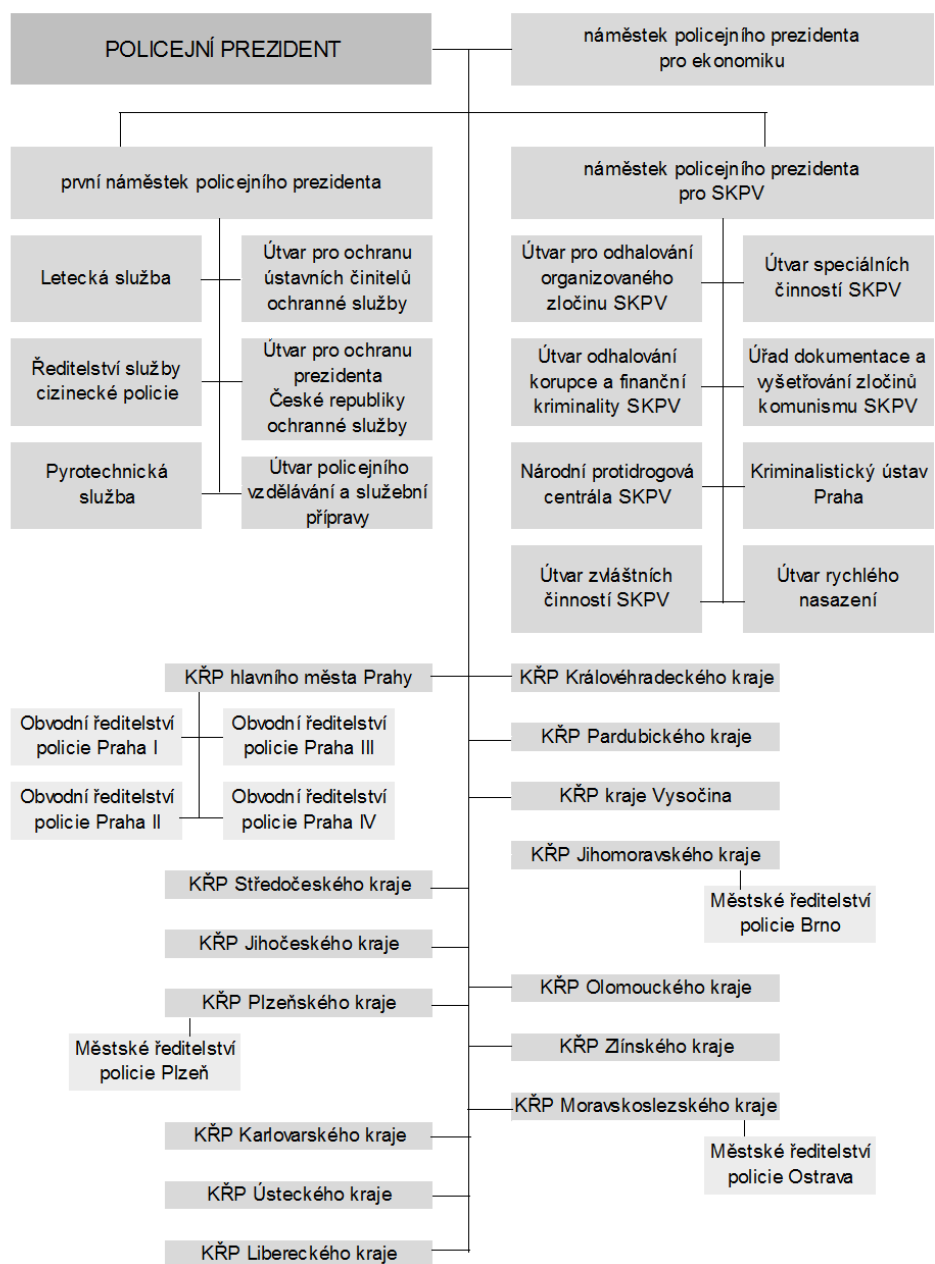
Příloha č. 3: Vyplacený objem a průměr odměn občanských zaměstnanců v letech 2015 – 2017

Příloha č. 4: Porovnání objemu složek průměrného měsíčního hrubého platu občanských zaměstnanců v letech 2015 – 2017

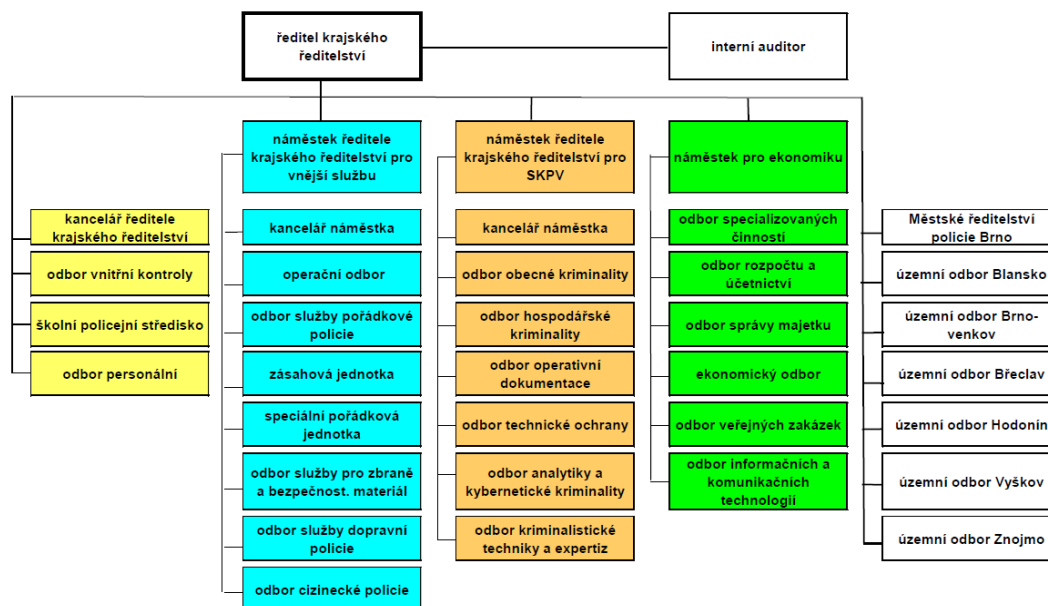
Příloha č. 9: Dotazníkové šetření – vnímání vybraných personálních činností zaměstnanci KŘP Jmk

Příloha č. 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření

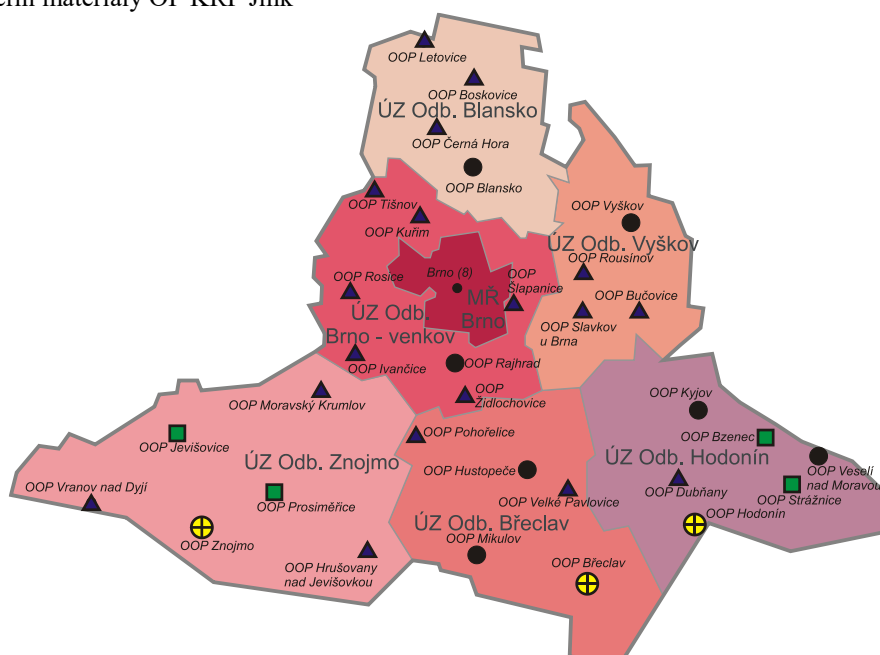
Příloha č. 1: Organizační struktura Policie České republiky
(Zdroj: ZPPP č. 137/2009)



Příloha č. 2: Schéma organizace a řízení KŘP Jmk
(Zdroj: příloha č. 2 RŘ KŘP Jmk č. 96/2013)



Příloha č. 3: Územní působnost KŘP Jmk
(Zdroj: interní materiály OP KŘP Jmk)



Příloha č. 4: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2
(Zdroj: Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb.)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	9 070	9 850	10 670	11 570	12 530	13 590	14 740	16 000	17 360	18 810	20 450	22 160	24 020	26 070	28 290	30 710
2	do 2 let	9 400	10 210	11 070	12 010	13 040	14 120	15 290	16 610	18 000	19 530	21 210	22 980	24 940	27 040	29 360	31 860
3	do 4 let	9 750	10 610	11 490	12 460	13 520	14 650	15 880	17 240	18 690	20 280	22 050	23 860	25 880	28 080	30 470	33 050
4	do 6 let	10 110	11 000	11 940	12 930	14 040	15 210	16 480	17 900	19 400	21 050	22 860	24 740	26 840	29 130	31 620	34 300
5	do 9 let	10 520	11 420	12 390	13 420	14 570	15 790	17 110	18 580	20 130	21 840	23 720	25 690	27 860	30 220	32 810	35 590
6	do 12 let	10 930	11 850	12 840	13 920	15 120	16 370	17 760	19 300	20 880	22 650	24 620	26 660	28 910	31 350	34 040	36 920
7	do 15 let	11 330	12 320	13 340	14 460	15 680	17 000	18 410	20 010	21 700	23 520	25 560	27 670	30 000	32 550	35 330	38 310
8	do 19 let	11 760	12 780	13 850	15 000	16 280	17 630	19 100	20 770	22 510	24 400	26 510	28 730	31 130	33 770	36 680	39 760
9	do 23 let	12 200	13 250	14 380	15 570	16 900	18 300	19 830	21 550	23 350	25 330	27 500	29 800	32 300	35 060	38 060	41 250
10	do 27 let	12 690	13 780	14 920	16 160	17 550	19 000	20 560	22 380	24 240	26 270	28 540	30 930	33 530	36 380	39 510	42 790
11	do 32 let	13 150	14 270	15 490	16 770	18 220	19 720	21 370	23 240	25 160	27 280	29 620	32 090	34 790	37 760	40 990	44 430
12	nad 32 let	13 660	14 820	16 080	17 400	18 920	20 460	22 170	24 120	26 110	28 320	30 750	33 300	36 110	39 180	42 520	46 110

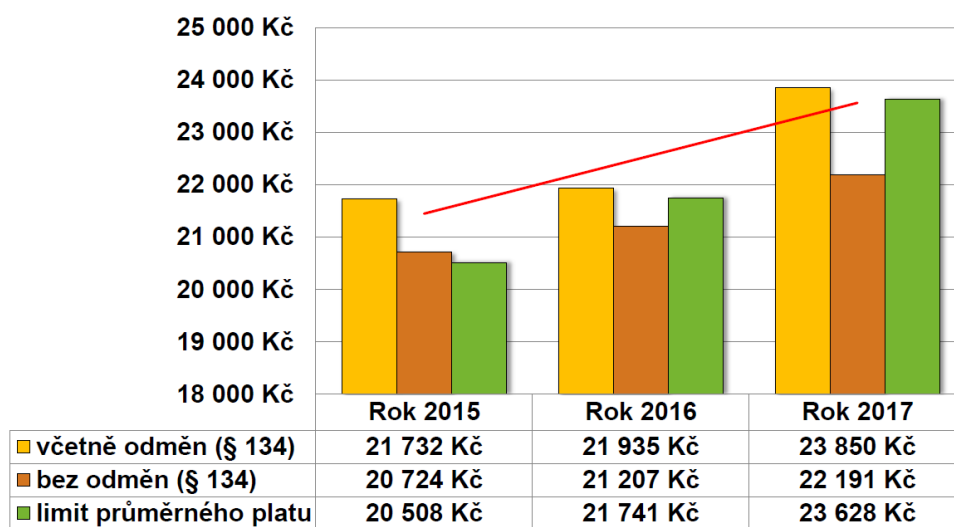
Příloha č. 5: Srovnání rozpočtu R2 2012 - 2017 a R1 2018 (v tis. Kč)

(Zdroj: interní materiály KRP Jmk)

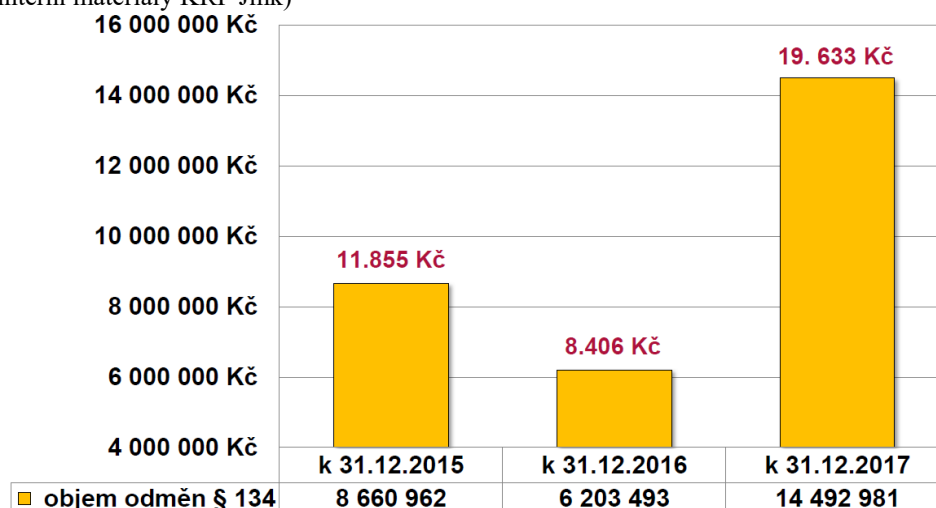
Mzdové prostředky celkem	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	R1 rok 2018
	1 410 535	1 423 840	1 479 298	1 576 223	1 664 431	1 793 914	1 988 021
z toho: platy	1 399 730	1 412 056	1 469 341	1 566 289	1 654 264	1 784 192	1 978 374
*občanští zaměstnanci	161 300	164 811	170 791	190 568	194 362	211 234	223 879
*příslušníci	1 238 430	1 247 245	1 298 550	1 375 721	1 459 902	1 572 958	1 754 495
Kázeňské odměny	8 711	9 133	7 136	7 415	7 624	6 736	7 135
Práce podle dohod	1 771	2 500	2 650	2 435	2 391	2 148	2 012
Odstupné	323	151	171	84	152	838	500
FKSP	13 997	14 140	14 688	15 590	24 814	35 684	39 567

Příloha č. 6: Vývoj průměrného platu občanských zaměstnanců v letech 2015 – 2017

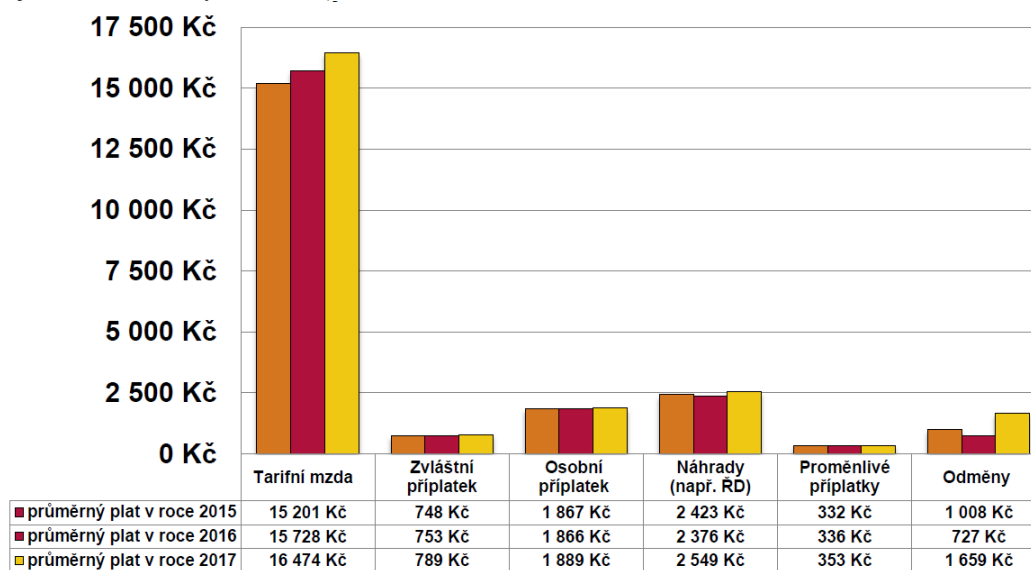
(Zdroj: interní materiály KRP Jmk)



Příloha č. 7: Vyplacený objem a průměr odměn občanských zaměstnanců v letech 2015 – 2017
(Zdroj: interní materiály KŘP Jmk)



Příloha č. 8: Porovnání objemu složek průměrného měsíčního hrubého platu občanských zaměstnanců v letech 2015 – 2017
(Zdroj: interní materiály KŘP Jmk)



Dotazníkové šetření

Dobrý den, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky poslouží k účelům mé diplomové práce, ve které se zabývám nastavením vybraných personálních činností z hlediska občanských zaměstnanců KŘP Jmk. Dotazník obsahuje 14 otázek, které jsou otevřené i uzavřené. K zajištění anonymity vložte dotazník do přiložené předepsané obálky a doručte na sekretariát Odboru personálního případně na podatelnu KŘP Jmk. Termín vrácení dotazníků prosím do 20. 4. 2018.

Děkuji za Váš čas a práci strávenou nad tímto dotazníkem.

Bc. Radka Palatová
studentka VUT v Brně

1) Jak dlouho jste zaměstnán/a v organizaci?

- ☐ do 3 let
- ☐ 4 – 6 let
- ☐ 7 – 15 let
- ☐ 16 – 22 let
- ☐ 23 - 30 let
- ☐ 31 let a více

2) Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a

3) Jak hodnotíte Vaše pracovní podmínky?

- ☐ vyhovují mi ve všem
- ☐ vyhovují mi částečně
- ☐ nevyhovují mi

4) Motivují Vás pracovní podmínky u organizace k lepším pracovním výkonům?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

5) Považujete rozvržení pracovní doby za motivující?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

6) Jak vnímáte možnost kariérního růstu v organizaci?

- ☐ pozitivně
- ☐ neutrálně
- ☐ negativně

7) Co by Vás dokázalo motivovat k lepším pracovním výkonům?

8) Domníváte se, že je na Vašem pracovišti zájem o Váš osobní rozvoj?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

9) Probíhají v organizaci formy hodnocení pracovního výkonu?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

10) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením a prémie v organizaci?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a

11) Má odměňování dle Vašeho názoru v organizaci motivační efekt?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

12) Je odměňování dle Vašeho názoru v organizaci spravedlivé?

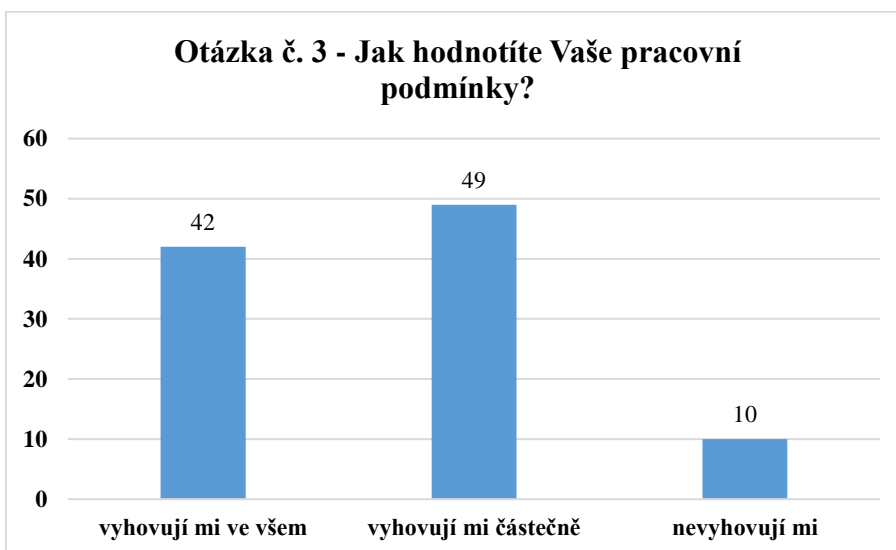
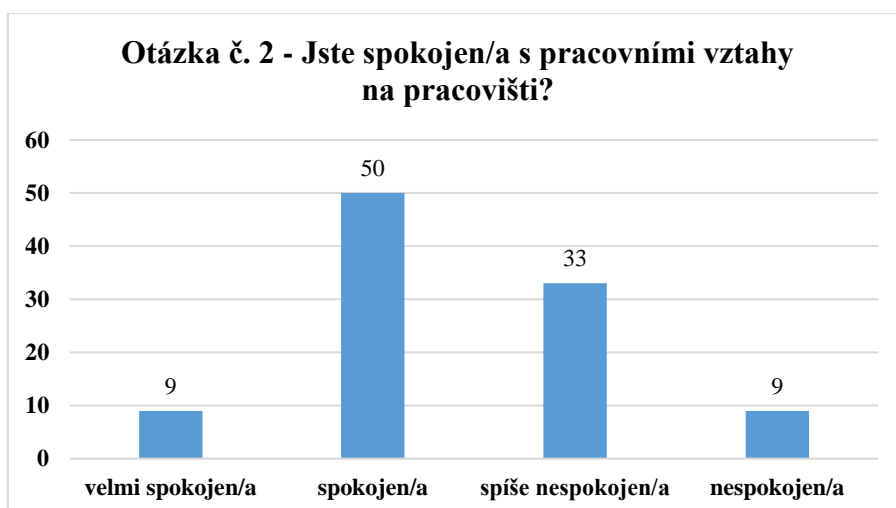
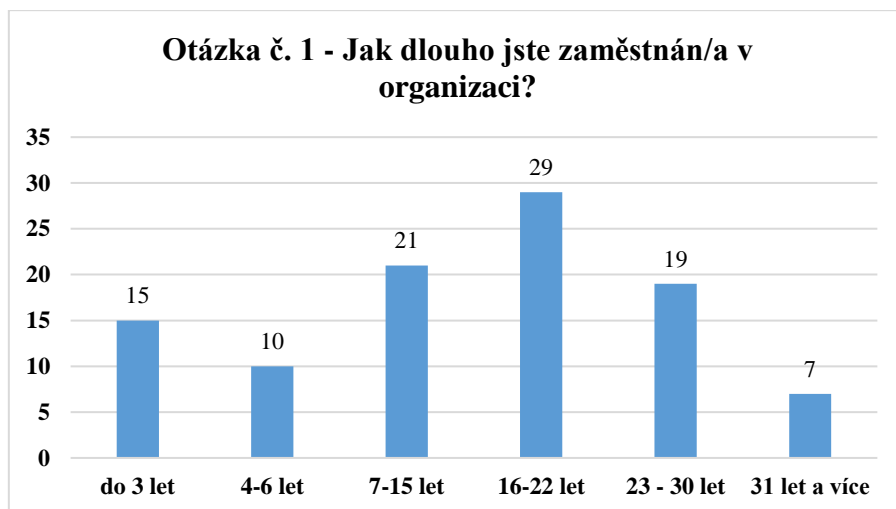
- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

13) Jste spokojen/a se systémem benefitů a služeb v organizaci?

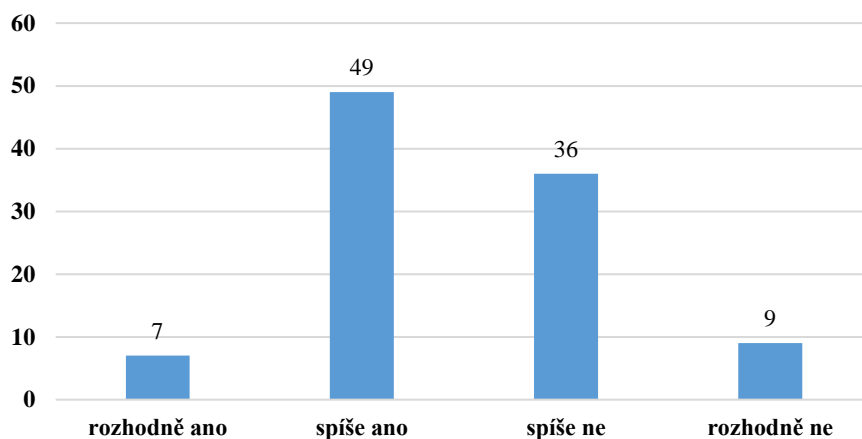
- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a

14) V případě, že nejste spokojen/a se systémem benefitů a služeb v organizaci, navrhněte vlastní návrh benefitů, který postrádáte.

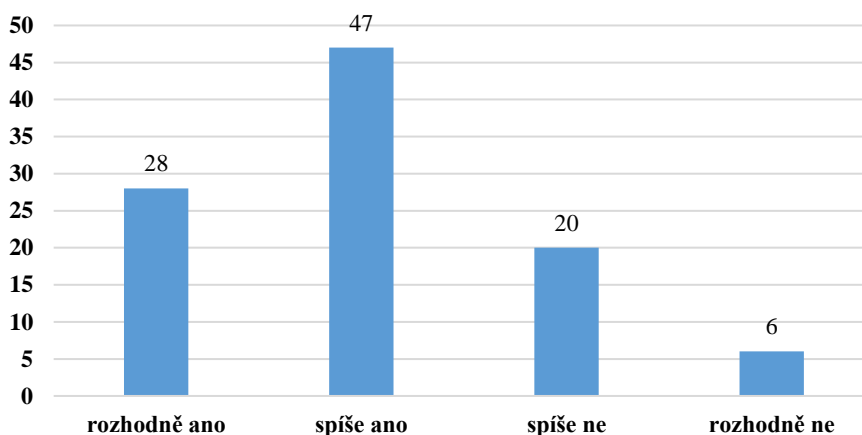
Příloha č. 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření
(Zdroj: vlastní zpracování)



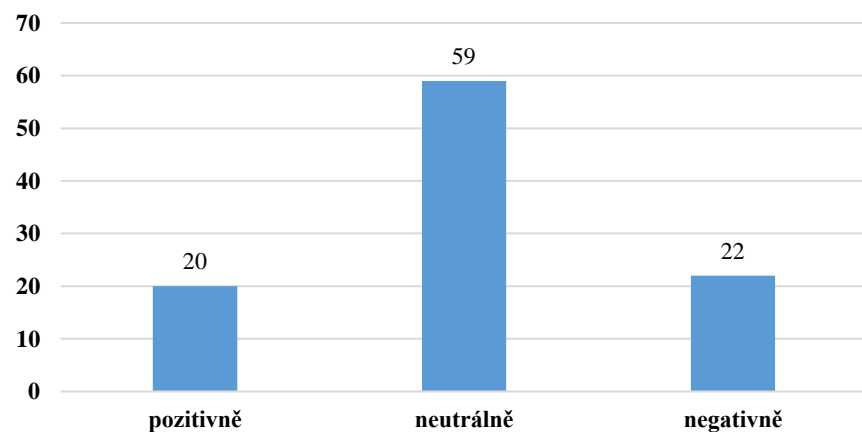
Otázka č. 4 - Motivují Vás pracovní podmínky u organizace k lepším pracovním výkonům?



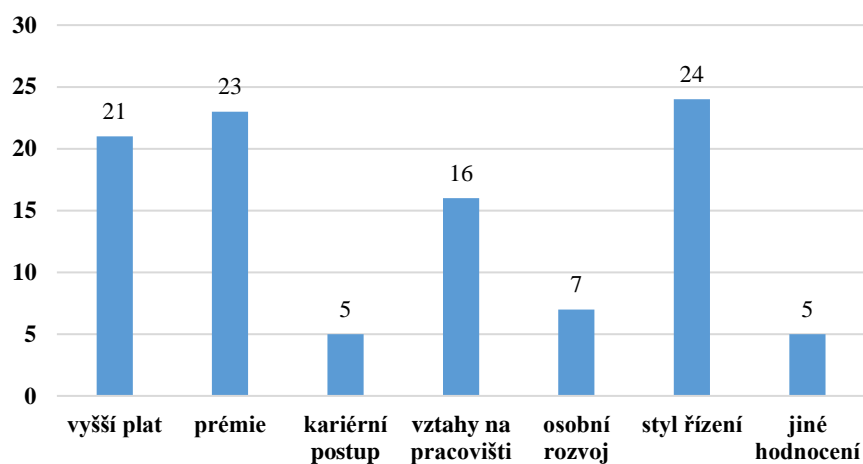
Otázka č. 5 - Považujete rozvržení pracovní doby za motivující?



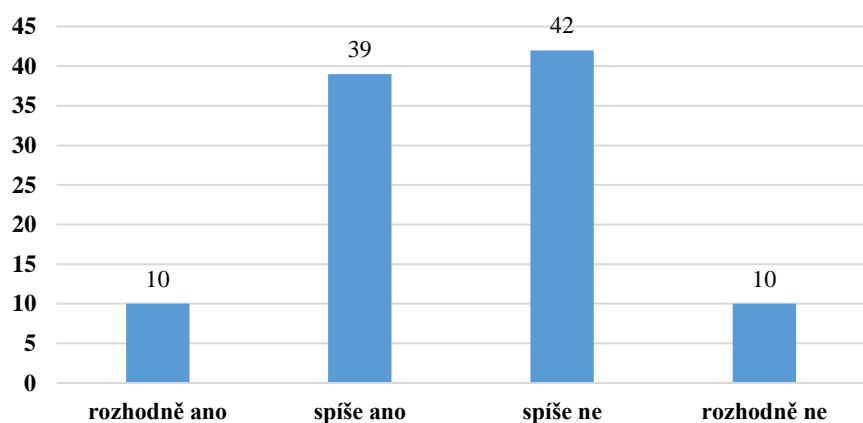
Otázka č. 6 - Jak vnímáte možnost kariérního růstu v organizaci?



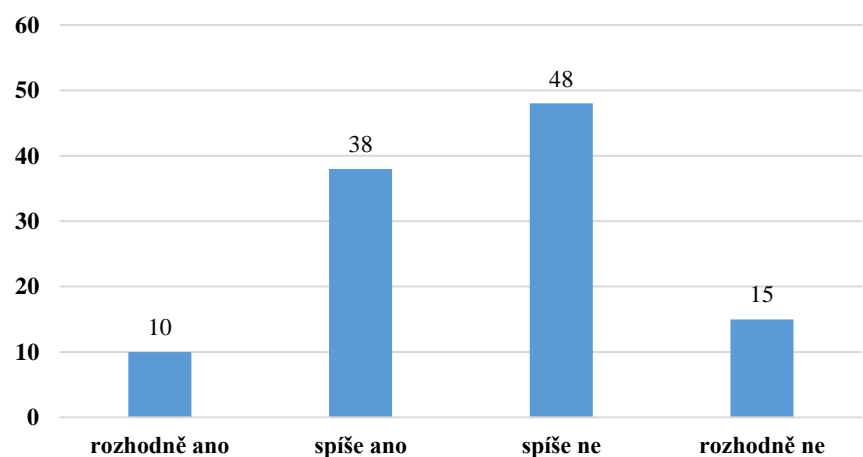
Otázka č. 7 - Co by Vás dokázalo motivovat k lepším pracovním výkonům?



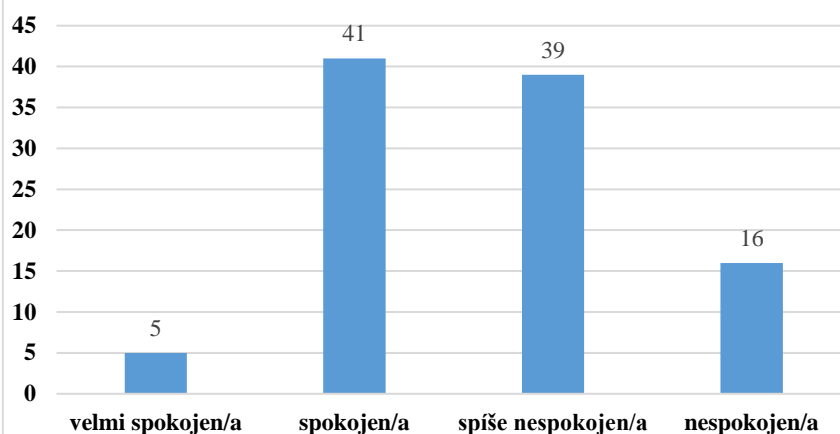
Otázka č. 8 - Domníváte se, že je na Vašem pracovišti zájem o Váš osobní rozvoj?



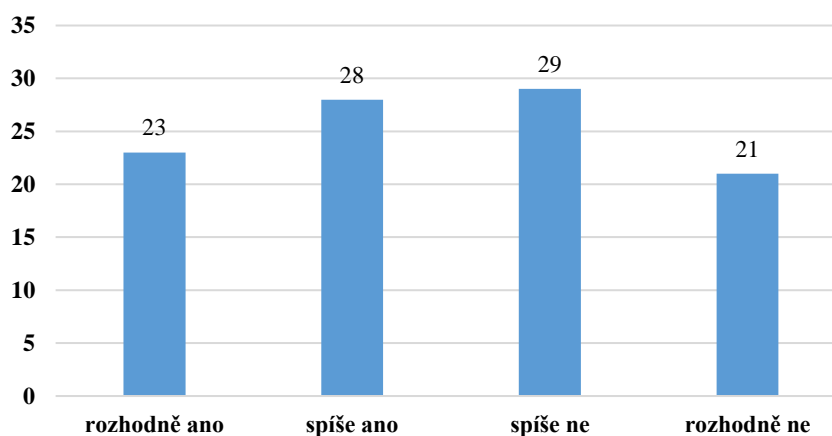
Otázka č. 9 - Probíhají v organizaci formy hodnocení pracovního výkonu?



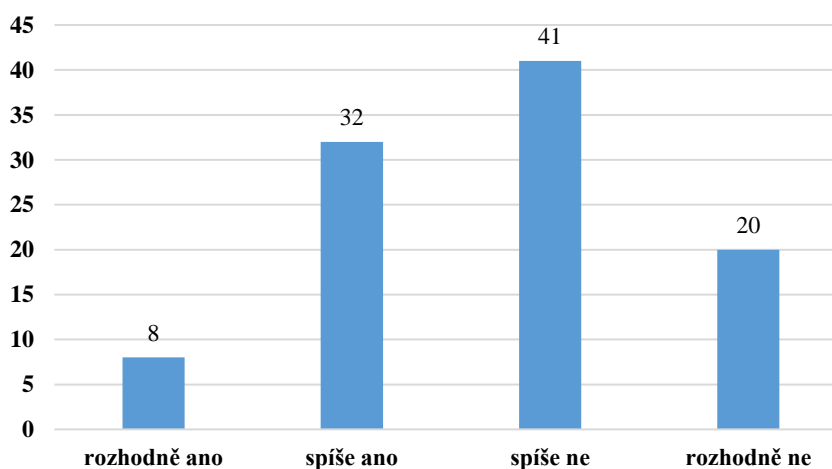
**Otázka č. 10 - Jste spokojen/a s platovým
ohodnocením a prémie v organizaci?**



**Otázka č. 11 - Má odměňování dle Vašeho názoru
v organizaci motivační efekt?**



**Otázka č. 12 - Je odměňování dle Vašeho názoru v
organizaci spravedlivé?**





Otázka č. 14 - V případě, že nejste spokojen/a se systémem benefitů a služeb v organizaci, navrhnete vlastní návrh benefitů, který postrádáte.

- Stravenky
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na pohonné hmoty
- Multisport karta
- Zdravotní masáže a cvičení
- Kulturní a sportovní akce